

EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)



Cilt (Volume): 8

Sayı (Number): 14

Yıl (Year): 2024

EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)



Cilt (Volume): 8

Sayı (Number): 14

Yıl (Year): 2024

EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR) Dergisi Uluslararası hakemli bir dergidir.

EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)

Cilt (Volume): 8 Sayı (Number): 14 Yıl (Year): 2024

e-ISSN 2602-4179

Sahibi (Owner):

Prof. Dr. Himmet KARADAL

Doç. Dr. A. Mohammed ABUBAKAR

Baş Editör (Chief Editor)

Prof. Dr. Muhsin HALİS

Editör (Editor), Teknik Editör (Technical Editor)

Yayın Editörü (Production Editor)

Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN

Editörler Kurulu (Editorial Board):

- Prof. Dr. Fevzi OKUMUŞ - University of Central Florida, USA
- Prof. Dr. Asım SALDAMLI - Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
- Prof. Dr. Cihan ÇOBANOĞLU - University of South Florida Sarasota-Manatee, USA
- Prof. Dr. Cem TANOVA - Eastern Mediterranean University TRNC
- Prof. Dr. Emin CİVİ - University of New Brunswick, Canada
- Prof. Dr. Hüseyin ARASLI - University of Stavanger, Norway
- Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN - İstanbul Bilgi Üniversitesi
- Doç. Dr. Muhammet SAYGIN - Mersin Üniversitesi
- Doç. Dr. Yavuz AKÇİ - Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
- Doç. Dr. Aytakin ZEYNALOVA, Bakü State University, Azerbaijan
- Prof. Dr. Erdoğan EKİZ, Özbekistan, Team University
- Doç Dr. Murteza Hasanoglu, Azerbaycan Cumhuriyeti, Devlet Başkanlığı'na Bağlı Devlet İdarecilik, Akademisi, Azerbaycan
- Dr. Ankit KATRODIA, NorthWest University, South Africa
- Dr. Evren DİNÇER, Aksaray Municipality/Turkey
- Murat ER, Sakarya Üniversitesi

Haziran 2024



Dergi Hakkında

AMAÇ

EUJMR'nin temel amacı; çok disiplinli alanlarda çalışmalar yapmakta olan bilim insanlarının bilgi, deneyim, değerlendirme, görüş ve önerilerini paylaştıkları bilimsel bir platform oluşturmak ve bu alandaki çalışmalara ulusal ve uluslararası düzeyde katkı sağlamaktır.

KAPSAM

EUJMR dergisi yılda en az iki kez elektronik ortamda yayımlanmaktadır. Dergide çok alanlı (multidisipliner) Türkçe ve/veya İngilizce (iktisat, işletme, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, maliye, uluslararası ticaret ve lojistik, Uluslararası İlişkiler, ekonometri, istatistik, bankacılık ve finans, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sağlık Yönetimi, Turizm İşletmeciliği vd.) uygulamalı veya kuramsal çalışmalara, istatistiki analiz ve değerlendirmelere, nicel ve nitel araştırmalara yer verilmektedir.

DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Yılda iki sayı halinde yayımlanan European Journal of Managerial Research (EUJMR) Dergisi Uluslararası hakemli bir dergidir. Dergide yayımlanan makaleler en az iki hakem tarafından incelenmektedir. Yayın şartları son sayfada yer almaktadır.

KISALTMA

Dergiye yapılan atıflarda EUJMR kısaltması kullanılmalıdır.

HABERLEŞME ADRESİ

Dilkur Akademi, Migros Arkası İpekyolu İş Merkezi Kat:10 Aksaray 68100 Türkiye
İnternet: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eujmr>

DERGİNİN TARANDIĞI İNDEKSLER

	Scientific Indexing Service	EUJMR, 2018 Mart döneminden itibaren SIS indeksine alınmıştır.
	Google Scholar	EUJMR , 2018 Şubat döneminden itibaren Google Scholar indeksine alınmıştır.
	Open AIRE	EUJMR, 2018 Şubat döneminden itibaren OpenAIRE indeksine alınmıştır.
	Directory Research Journals Indexing (DRJI)	EUJMR, 2018 Mayıs döneminden itibaren DRJI indeksine alınmıştır.
	İdeal Online	EUJMR, 2018 Haziran döneminden itibaren İdeal Online indeksine alınmıştır.
	CiteFactor	EUJMR, 2018 Haziran döneminden itibaren CiteFactor indeksine alınmıştır.
	JIFACTOR	EUJMR, 2019 Haziran döneminden itibaren JIFACTOR indeksine alınmıştır.
	ASOS	EUJMR, 2020 Ocak döneminden itibaren ASOS indeksine alınmıştır.

EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)

Cilt (Volume): 8 Sayı (Number): 14 Yıl (Year): 2024

İ Ç İ N D E K İ L E R

MAKALELER

1

Bengü HIRLAK
Sosyal Kaytarma Literatürünün Bibliyometrik Performans Analizi

16

Yusuf GÜNDÜZ, Gül GÜN
Örgütsel Sessizlik Davranışları ile Bilgi İfşası (Whistleblowing) Davranışı Arasındaki
İlişki: Bir Kamu Üniversitesi Örneği

35

Gizem KETREZ, Elif Nisa PARKAN
Covid-19 Bağlamında Sağlık Hizmetlerinde Maliyet Etkililik Çalışmalarına Yönelik
İnceleme

49

Özgür DEMİRTAŞ, Özge ÜSTÜN
Etik Liderliğin Örgütsel Aidiyete Etkisinde Psikolojik Rahatlığın Aracı Rolü

59

Elif DOĞRU, Merve ARAÇ, Ali ÖZCAN
Liderlik Tarzları ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul'daki
Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Çalışma

83

Zeynep HATIPOĞLU, Esra Jones

Investigation of the Cultural Adaptation Experiences of Expat Teachers in Oman

110

Canan TERCAN, Huseyn BADALOV

Fransa'nın Sahel Bölgesindeki Askeri Operasyonları ve ABD'nin Afganistan'a Müdahalesi: Karşılaştırmalı Analiz

SOSYAL KAYTARMA LİTERATÜRÜNÜN BIBLİYOMETRİK PERFORMANS ANALİZİ

Doç. Dr. Bengü HIRLAK¹

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, sosyal kaytarma kavramı üzerine yapılan yayınların bibliyometrik performans analizini gerçekleştirmektir. Bu amaç doğrultusunda Scopus veri tabanının başlığında, özetinde ve anahtar kelimelerinde “social loafing” ve bununla eş anlamlı olarak kabul edilen “Ringelmann effect” anahtar terimlerini içeren çalışmalar taranmıştır. Herhangi bir yıl kısıtlaması yapılmamış, sadece İngilizce yayımlar ve yönetim bilimiyle yakından ilgili olduğu düşünülen Scopus kategorisi olarak Social Sciences (Sosyal Bilimler), Business, Management and Accounting (İşletme, Yönetim ve Muhasebe), Economics, Econometrics and Finance (Ekonomi, Ekonometri ve Finans) adlı üç alan seçilmiştir. Bu kısıtlamalar sonucunda toplam 295 yayından oluşan veri setine ulaşılmıştır. Elde edilen verilerle R yazılımı kullanılarak bibliyometrik performans analizi gerçekleştirilmiştir. Analizler, sosyal kaytarma ile ilgili yayınların, kaynakların, yazarların, kurumların, ülkelerin, anahtar kelimelerin yıl, atıf ve sıklık kriterlerine göre performansını ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarının sosyal kaytarma konusunda çalışma yapan araştırmacılara konunun ana hatlarını, konuyla ilgili eğilimleri ve yayınlanan en önemli dergi ile makaleleri göstermesi, kurumların, ülkelerin ve yazarların kavramla ilgili bilimsel yayın performanslarını değerlendirmesi, birbirini tekrar eden araştırmaların önüne geçmesi ve literatürdeki araştırma boşluğunu gidermeye çalışması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Kaytarma, Bibliyometrik Analiz, Scopus

Jel Kodları: M10, M19

BIBLIOMETRIC PERFORMANCE ANALYSIS OF THE LITERATURE ON SOCIAL LOAFING

ABSTRACT

The aim of this study is to perform a bibliometric performance analysis of publications on the concept of social loafing. In accordance with this purpose, studies containing the key terms “social loafing” and “Ringelmann effect”, which is accepted as a synonym, in the title, abstract and keywords of the Scopus database were scanned. No year restriction was made, only English-language publications and as Scopus categories that are considered to be closely related to management science, three fields, namely Social Sciences, Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance, were selected. A dataset of a total of 295 publications was reached as a result of these restrictions. Bibliometric performance analysis was conducted using R software with the obtained data. The analyses revealed the performance of publications, sources, authors, institutions, countries, and keywords related to social loafing according to year, citation, and frequency criteria. It is thought that the results of the research will be useful for researchers working on social loafing in terms of showing the main outlines of the subject, the trends on the subject, and the most important journals and articles published, evaluating the scientific publication performances of institutions, countries, and authors on the concept, preventing repetitive research, and trying to eliminate the research gap in the literature.

Keywords: Social Loafing, Bibliometric Analysis, Scopus

JEL Codes: M10, M19

¹ Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, benguhirlak@kilis.edu.tr, (ORCID: 0000-0001-6345-0074)

GİRİŞ

1980'lerden bu yana kapsamlı bir şekilde araştırılan bir olgu olan sosyal kaytarma (Ayaz Manguş ve Tolay, 2022) sadece işyerinde değil, insanların bulunduğu tüm yaşam alanlarında ortaya çıkabilen bir davranıştır (Atilla Gök ve Koca, 2016). Bu davranış yaygın bir alışkanlıktır ve hem bireyler hem de örgütler için istenmeyen sonuçlar doğurarak önemli zararlar verebilmektedir (Balci, 2017).

Sosyal kaytarma kavramı, bireylerin bireysel olarak çalıştıklarına kıyasla grup olarak çalıştıklarında daha düşük motivasyon düzeyine sahip olmaları ve daha az çaba göstermeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Karau ve Williams, 1993). Bu kavram, bir bireyin tek başına çalışma istekliliği ve çabasının, grup halinde çalışma istekliliği ve çabasından farklı olduğu fikrine dayanmaktadır (Liden vd., 2004). Bir başka deyişle sosyal kaytarma, grup ortamında çalışan bir bireyin grubun çalışmalarına adil bir şekilde katkıda bulunmadığının algılandığı bir davranış biçimi olarak ifade edilmektedir (Aggarwal ve O'Brien, 2008).

Sosyal kaytarma ile ilgili olarak grup çalışmasının performans üzerindeki etkisini ilk olarak 1880'lerde Fransız bir ziraat mühendisi olan Max Ringelmann araştırmıştır. Ringelmann bir grup insanla halat çekmeyi içeren bir deney yapmıştır. Bu deney sonucunda grup performanslarının bireysel performanslardan daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, halat çekme görevinde grupların büyüklüğü arttıkça, bir grubun gerçek performansı ile potansiyel performansı arasındaki fark giderek artmış ve ekipteki her bir üyenin ortalama katkısı azalmıştır. Aslında ekibin performansının her bir ekip üyesinin performansının toplamı olması gerekiyordu. Ringelmann'ın yaptığı bu deney, günümüzde yaygın olarak "Ringelmann etkisi" olarak adlandırılan sosyal kaytarma kavramının keşfedilmesini sağlamıştır (Ingham vd., 1974). Daha sonra 1972 yılında Steiner, Ringelmann'ın deneylerini analiz etmiş ve ortaya çıkan performans düşüşünün sebebinin bireysel motivasyonun azalması ve koordinasyon kaybı olmasının muhtemel olduğunu ileri sürmüştür (Karau ve Williams, 1993). Azalan motivasyon, grup üyelerinin tüm güçleriyle çalışma motivasyonlarının azalması anlamına gelirken, koordinasyon kaybı grup üyelerinin birbirlerinin dikkatini dağıtması ve faaliyetlerini engellemesi anlamına gelmektedir (Hogg ve Vaughan, 2005). Steiner, bireyler çabalarını verimli bir şekilde senkronize edemediklerinde, örneğin diğerleri hareketsiz dururken halatı çektiklerinde, bireylerin koordinasyon kaybı yaşayabileceklerini ifade etmiştir (Karau ve Williams, 1993). Latané ve diğerleri (1979) ise grup çalışmasının bireysel çaba üzerindeki etkisini araştırmak için iki deney gerçekleştirmiştir. Deneyler, alkışlama ve bağırma gibi fiziksel olarak zorlayıcı görevleri içeriyordu. Sonuçlar, Ringelmann'ın yaptığı halat çekme deneyinin sonucuna benzer şekilde bireylerin grup çalışmasında bireysel olarak çalıştıklarından daha az çaba sarf ettiklerini göstermiştir. Elde edilen bu deney sonuçlarına 1973 yılında Bandura tarafından ortaya atılan sosyal öğrenme teorisi açısından da bakıldığında, bir grup içindeki bireyler birbirlerini gözlemleyip sonuç olarak benzer davranışlar sergileyebilirler (Lee vd., 2015). Bir

başka deyişle bir grup üyesi diğerlerinin elinden gelenin en iyisini yapmadığını algılayarsa, kendi çabasını azaltarak sosyal kaytarma davranışı sergileyebilir (Mulvey ve Klein, 1998).

Sosyal kaytarma davranışı, ister bilinçli ister bilinçsiz olsun, sosyal farkındalığın azalması nedeniyle ortaya çıkabilir (Liden vd., 2004). Bunun dışında sosyal kaytarma davranışı; bireyler büyük gruplarda kalabalık içinde saklandıklarında, çabalarının üstleri tarafından izlenmediğini veya değerlendirilmediğini hissettiklerinde veya katkıları grup tarafından tanınmadığında, görevlerini anlamlı veya önemli bulmadıklarında, işlerine karşı hevesli olmadıklarında veya eldeki göreve düşük düzeyde bağlılık duyduklarında, çabaları sonucunda ortaya çıkan çıktılarının üstleri tarafından adil bir şekilde dağıtılmayacağını algıladıklarında veya üstlerinin görevleri sırasında süreçleri adil bir şekilde takip etmediklerine inandıklarında, grup uyumuna inanmadıklarında ve grup üyeleri arasında bir duygusu var olmadığında, çabalarının sonuçsuz kalacağına inandıklarında, özgüvenleri düşük olduğunda veya üstleri ya da grup üyeleriyle ilişkilerinin zayıf olduğunu düşündüklerinde, kendilerini grup üyelerinden eşsiz olarak gördüklerinde, tembel ve yorgun olduklarında, sorumluluk almak istemediklerinde sergilenebilmektedir (Jones, 1984; George, 1992; Kidwell ve Bennett, 1993; Liden vd., 2004; Simms ve Nichols, 2014; Balcı, 2017).

Sosyal kaytarma davranışı, grup üyeleri arasında sağlıklı iletişime ve güvensizliğe bunun yanı sıra çaba gösteren ve göstermeyen bireylerin ayırt edilememesine ve eşit şartlarda değerlendirilememesine neden olabilir. Bu durum da grup performansını ve verimliliği düşürebilir, başarılı üyelerin çalışma azmine gölge düşürebilir, grup içerisinde koordinasyon kaybının yaşanmasına neden olabilir (Demir Uslu ve Çavuş, 2014). Tüm bu olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak adına örgütler; imkanlar doğrultusunda grupları küçük tutup, grup kaynaşmasını teşvik etmeli, çalışanların görevlerini ve misyonlarını önemli ve anlamlı görmelerini sağlamalı, iş tanımını ve gereklerini açık olarak tanımlamalı, iş bölümleri uzmanlık alanları ve yeteneklere göre adil bir şekilde yapılmalı, başarı halinde ödülleri adil bir şekilde dağıtmalıdır (Williams ve Karau, 1991; Liden vd., 2004; Balcı, 2017).

Sonuç olarak sosyal kaytarma bireyler, sosyal kurumlar ve toplumlar için olumsuz sonuçları olan sosyal bir olgu olduğu söylenebilmektedir (Latané vd., 1979). Günümüz iş dünyasında ekip çalışmasının gerekli olduğu düşünüldüğünde örgütlerin ekip çalışmasını desteklemeleri, çalışan performansını artırmaları ve performans kaybına yol açabilecek sosyal kaytarma davranışlarını önlemeleri oldukça büyük bir önem taşımaktadır.

Sosyal kaytarma kavramının uzun yıllardan beri hem yerli hem de yabancı literatürde kapsamlı bir şekilde araştırılmış olması oldukça dikkat çekicidir. Bu çalışmanın amacı, sosyal kaytarma kavramının önemini ortaya koymak, kavramla ilgili kurumların, ülkelerin ve yazarların bilimsel yayın performansını değerlendirmek, mevcut bilgi birikimini görünür kılmak ve bu alana katkıda bulunacak gelecekteki araştırmalar için bir yol haritası çizmek için 1974-2024 yılları arasında yayımlanmış olan sosyal

kaytarma yayınlarının bibliyometrik profilini ortaya çıkarmaktır. Böylelikle sosyal kaytarma konusu ayrıntılı ve bütüncül bir bakış açısıyla ele alınarak mevcut bilimsel çerçeve ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Yapılan bu çalışmayla kavramla ilgili yazarların, dergilerin, kurumların, ülkelerin etkileri ve birbirleri ile olan bağlantıları aracılığıyla ortaya çıkan yeni eğilimleri görünür hale getirmeye, yayınlanan en önemli dergi ve makaleleri tespit etmeye, kavramın yeterince araştırılıp araştırılmadığını belirlemeye, gelecekteki araştırmaların önceki çalışmaları tekrar etmesini önlemeye, çalışma konusunun belirlenmesinde araştırmalara yol göstermeye ve böylelikle literatürdeki araştırma boşluğunu doldurmaya çalışılmıştır. Çalışmada sırasıyla araştırma yöntemi, bulgular ve sonuçlar sunulmaktadır.

1. YÖNTEM VE METODOLOJİ

Çalışmada sosyal kaytarma konusundaki yayınları değerlendirmek için bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz, akademik bir disiplini araştırmak için bir alandaki belgelerin nicel olarak incelenmesini içerir (Kim vd., 2021). Çalışmada bu analizin bileşenlerden bir tanesi olan performans analizi yapılmıştır. Performans analizi ile araştırma bileşenlerinin (yayınlar, kaynaklar-dergiler, kitaplar vb., yazarlar, yayınların ait olduğu ülkeler, kurumlar ve yayınlarda kullanılan kelimeler gibi) sosyal kaytarma alanındaki performansları (katkıları) açıklanmıştır. Bu analizde yayın sayısı, yıllık ya da yayın başına atıf sayısı gibi en yaygın ölçütler kullanılmıştır. Yayın sayısı üretkenliği, atıf sayısı ise etki ve nüfuzu gösterirken, yayın başına atıf sayısı ve h-indeksi gibi ölçütler, araştırma bileşenlerinin performansını ölçmek için atıfları ve yayınları birleştirmektedir (Donthu vd., 2021; Hırlak ve Çolakoğlu, 2023).

Çalışmada analiz edilecek verileri elde edebilmek için 17.03.2024 tarihinde Scopus veri tabanında, başlığında, özetinde ve anahtar kelimelerinde “social loafing” ve bununla eş anlamlı olarak kabul edilen “Ringelmann effect” anahtar terimlerini içeren çalışmalar taranmıştır. Herhangi bir yıl kısıtlaması yapılmamış, sadece İngilizce yayınlar ve yönetim bilimiyle yakından ilgili olduğu düşünülen Scopus kategorisi olarak Social Sciences (Sosyal Bilimler), Business, Management and Accounting (İşletme, Yönetim ve Muhasebe), Economics, Econometrics and Finance (Ekonomi, Ekonometri ve Finans) adlı üç alan seçilmiştir. Bu kısıtlamalar sonucunda toplam 295 yayından oluşan veri setine ulaşılmıştır. Elde edilen verilerle R yazılımında yer alan Bibliyometrix paketi ve Biblioshiny web ara yüzü (Aria ve Cuccurullo, 2017) aracılığıyla bibliyometrik performans analizi gerçekleştirilmiştir.

2. BULGULAR

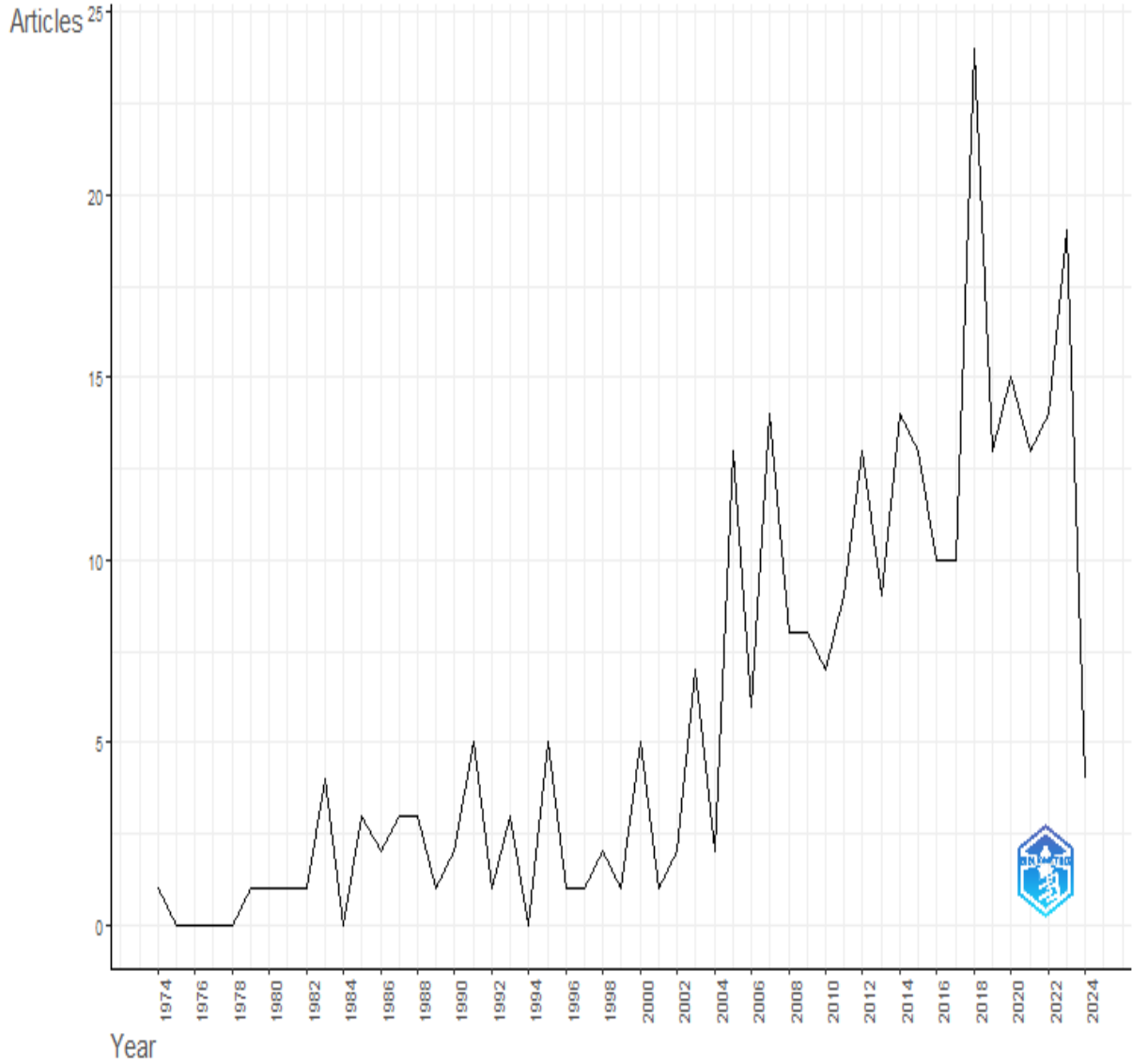
Scopus veri tabanından elde edilen veriler, sosyal kaytarma kavramına ilişkin yayınların ilk olarak 1974 yılında ortaya çıktığını göstermektedir. 1974-2024 yılları arasında dergiler, kitaplar vs. dâhil olmak üzere 206 farklı kaynaktan toplam 295 yayın yapılmıştır. Bu yayınların yaklaşık %79'u (235 makale) makale olarak yayınlanmıştır. Yıllık ortalama %2,81'lik bir artışla yılda ortalama 13,3 yayın yapılmıştır.

Yazarlar yayınlarda sosyal kaytarma kavramını 708 farklı anahtar kelime ile ele almışlardır. Yayınlar toplam 625 yazar tarafından yapılmış olup, yayın başına ortalama 2,47 yazar düşmektedir. Uluslararası ortak yazar oranı ise %18,64 olarak belirlenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Veri Setiyle İlgili Genel Bilgiler

Zaman aralığı	1974-2024
Kaynaklar (dergiler, kitaplar vs.)	206
Toplam yayın	295
Makale	235
Kitap bölümü	15
Konferans bildirimleri	40
İnceleme	5
Yayınlara yıllık büyüme oranı (%)	2,81
Yıl başına düşen yayın sayısı	13,3
Yayın başına ortalama atıf sayısı	49,05
Anahtar kelime	708
Yazar	625
Tek yazarlı yayınlar	68
Yayın başına ortak yazar	2,47
Uluslararası ortak yazarlık (%)	18,64

Sosyal kaytarma kavramıyla ilgili yayınların yıllara göre dağılımı Şekil 1’de yer almaktadır. Kavrama ilişkin ilk yayın 1974 yılında yayınlanmış ve 1975-1978 yılları arasında hiç yayın yapılmamıştır. 1974-2014 yılları arasında yayın sayısı 1 ile 14 arasında kalmıştır. 2018 yılında, bugüne kadarki en yüksek sayı olan 24 çalışma yayınlanmıştır. 2019-2022 yılları arasında yayın sayısında tekrar bir dalgalanma yaşanmış ve 2023 yılında tekrar bir artış yaşanmıştır. Sadece 4 çalışma ile 2024 yılında daha düşük sayıda yayın yapılmasının nedeni, muhtemelen veri setinin o yılın başlarında elde edilmiş olmasından kaynaklanmaktadır.



Şekil 1. Yıllara Göre Yayınların Dağılımı

Sosyal kaytarma kavramıyla ilgili en fazla atıf alan 10 yayın Tablo 2’de yer almaktadır. Karau ve Williams (1993) tarafından yayınlanan “Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration” başlıklı çalışma 1441 atıfla ilk sırada yer almaktadır. Bu çalışmada çok sayıda değişkenin sosyal kaytarmayı etkilediği belirlenmiş ve bu değişkenler arasında özellikle değerlendirme potansiyelinin, iş arkadaşlarının performans beklentilerinin, görevin anlamlılığının ve kültürün güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Latané ve diğerleri (1979) tarafından yayınlanan “Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing” başlıklı çalışma 1422 atıfla ikinci sırada yer almaktadır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar daha önce halat çekme deneyleri sonucunda elde edilen bulguları desteklemiştir. Çalışmada halat çekme görevinde, grup performansı grup büyüklüğü ile bir miktar artarken, bireysel çabaların toplamından daha az olduğu tespit edilmiştir. Kerr

ve Bruun (1983) tarafından yayınlanan “Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects” başlıklı çalışma 503 atıfla üçüncü sırada yer almaktadır. Bu çalışmada grupların büyüklüğü arttıkça üye motivasyonunun azaldığı ve bu nedenle daha az çaba gösterildiği belirlenmiştir.

Tablo 2. Yayınlarla İlgili Tanımlayıcı Bilgiler

Yıl	Yazar(lar)	Yayın Adı	Atıf
1993	Karau, S. J., Williams, K. D.	“Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration”	1441
1979	Latané, B., Williams, K., Harkins, S.	“Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing”	1422
1983	Kerr, N. L., Bruun, S. E.	“Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects”	503
1983	Kerr, N. L.	“Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis”	472
1991	Bettenhausen, K. L.	“Five years of groups research: What we have learned and what needs to be addressed”	377
1991	Williams, K. D., Karau, S. J.	“Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance”	358
1981	Williams, K., Harkins, S. G., Latané, B.	“Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments”	348
2005	Ling, K., Beenen, G., Ludford, P., Wang, X., Chang, K., Li, X., Cosley, D., Frankowski, D., Terveen, L., Rashid, A. M., Resnick, P., Kraut, R.	“Using social psychology to motivate contributions to online communities”	344
1982	Harkins, S. G., Petty, R. E.	“Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing”	297
1974	Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., Peckham, V.	“The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance”	275

Sosyal kaytarma kavramıyla ilgili h, g ve m endekslerine göre sıralanmış en etkili 10 dergiye ilişkin veriler Tablo 3’de yer almaktadır. 1979 yılında sosyal kaytarma ile ilgili ilk makalesini yayınlayan “Journal of Personality and Social Psychology”, yayın sayısı, toplam atıf sayısı ile h, g ve m endeksi puanları açısından en etkili dergi olmuştur. İlk makalesini 1974 yılında yayınlayan “Journal of Experimental Social Psychology” dergisi ikinci sırada yer almaktadır. İlk makalesini 1991 yılında yayınlayan “Journal of Management” dergisi ise 839 atıfla ikinci sıradaki dergiden daha fazla atıf almasına rağmen etki büyüklüğü açısından üçüncü sırada yer almaktadır.

Tablo 3. Kaynaklarla İlgili Tanımlayıcı Bilgiler

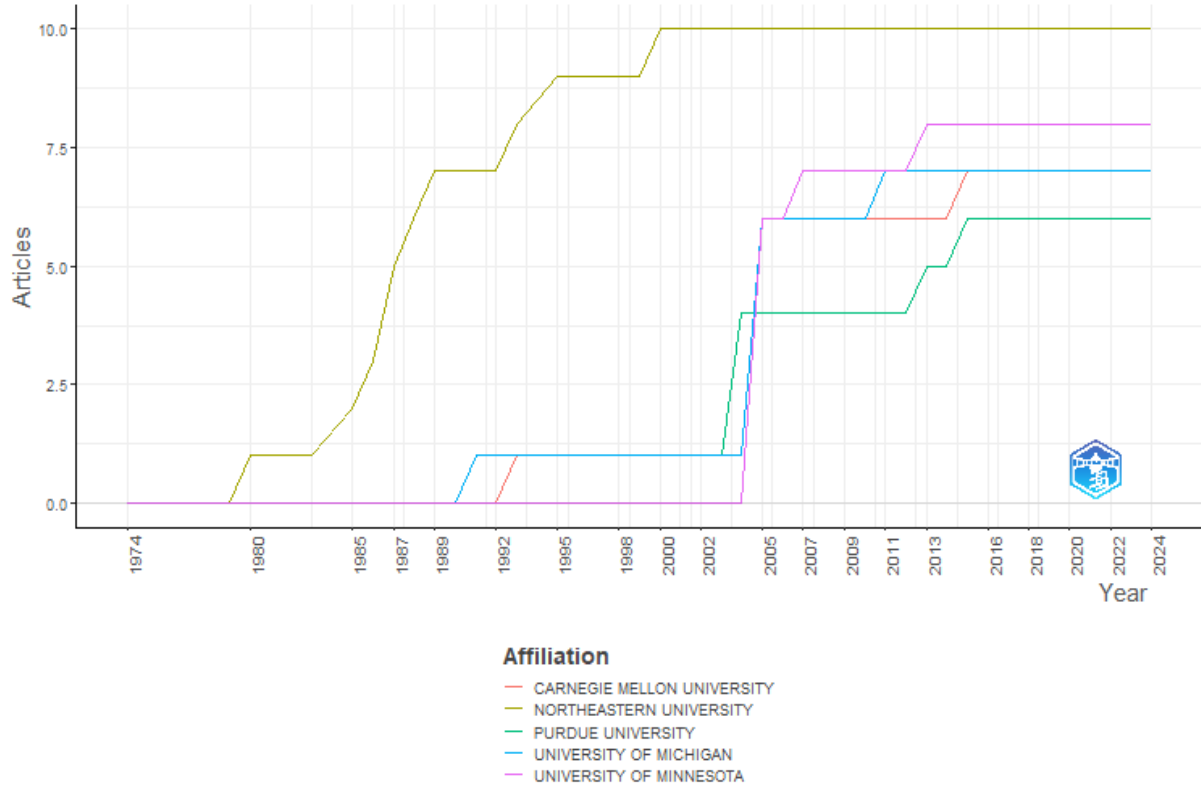
Dergi Adı	h	G	m	Toplam Atıf	Yayın Sayısı	Başlangıç Yılı
Journal of Personality and Social Psychology	18	18	0,391	5975	18	1979
Journal of Experimental Social Psychology	6	7	0,118	771	7	1974
Journal of Management	5	5	0,147	839	5	1991
Journal of Management Education	5	5	0,250	234	5	2005
Journal of Marketing Education	5	6	0,143	428	6	1990
International Journal of Hospitality Management	4	5	0,333	133	5	2013
Organizational Behavior and Human Decision Processes	4	4	0,105	170	4	1987
Active Learning in Higher Education	3	4	0,150	234	4	2005
Human Relations	3	3	0,088	313	3	1991
Journal of Cross-Cultural Psychology	3	3	0,071	99	3	1983

Sosyal kaytarma kavramıyla ilgili h, g ve m endekslerine göre sıralanmış en etkili 10 yazara ilişkin bilgiler Tablo 4'te yer almaktadır. En yüksek h endeksi puanına sahip yazar 1980 yılında yayın yapan Stephen G. Harkins'dır. Kate Szymanski'nin daha az atıf sayısına sahip olmasına rağmen h, g ve m endeksleri yüksek olduğundan dolayı ikinci sırada yer almaktadır.

Tablo 4. Yazarlarla İlgili Tanımlayıcı Bilgiler

Yazarlar	h	g	m	Toplam Atıf	Yayın Sayısı	Başlangıç Yılı
Stephen G. Harkins	11	11	0,244	1494	11	1980
Kate Szymanski	5	5	0,132	331	5	1987
Steven J. Karau	4	4	0,118	1870	4	1991
Norbert L. Kerr	4	4	0,095	1132	4	1983
Robert Buch	3	3	0,429	28	3	2018
Lars Glasø	3	3	0,429	28	3	2018
Bibb Latané	3	3	0,065	1842	3	1979
Geir Thompson	3	3	0,429	28	3	2018
Kipling Williams	3	3	0,065	1842	3	1979
Kipling D. Williams	3	3	0,075	1931	3	1985

Yıllara göre sosyal kaytarma kavramıyla ilgili en fazla yayın yapan ilk beş kurumun dağılımı Şekil 2'de yer almaktadır. Kurumların en fazla yayını 2015 yılından itibaren yaptıkları belirlenmiştir. 2024 yılında ise en fazla yayının Northeastern Üniversitesi, en az yayının ise Purdue Üniversitesinde yapıldığı görülmektedir.



Şekil 2. Yıllara Göre Kurumlardaki Yayınların Dağılımı

Sosyal kaytarma kavramıyla ilgili toplam yayın sayısına göre ilk 10 ülke için yayın, toplam atıf ile yayın başına ortalama atıf sayısı Tablo 5’te yer almaktadır. ABD sosyal kaytarmaya ilişkin yayın, toplam atıf ile yayın başına toplam atıf sayısında ilk sırada yer almaktadır. Çin ve Kanada yayın sayısı yüksek olan ikinci ve üçüncü ülke olarak yer alsa da toplam atıf sayısı açısından Almanya, Birleşik Krallık ve Avustralya’ya göre düşük kalmaktadır. Hollanda yayın sayısına göre onuncu sırada yer almasına rağmen ABD’den sonra yayın başına ortalama atıfın en yüksek olduğu ülkedir.

Tablo 5. Ülkelerle İlgili Tanımlayıcı Bilgiler

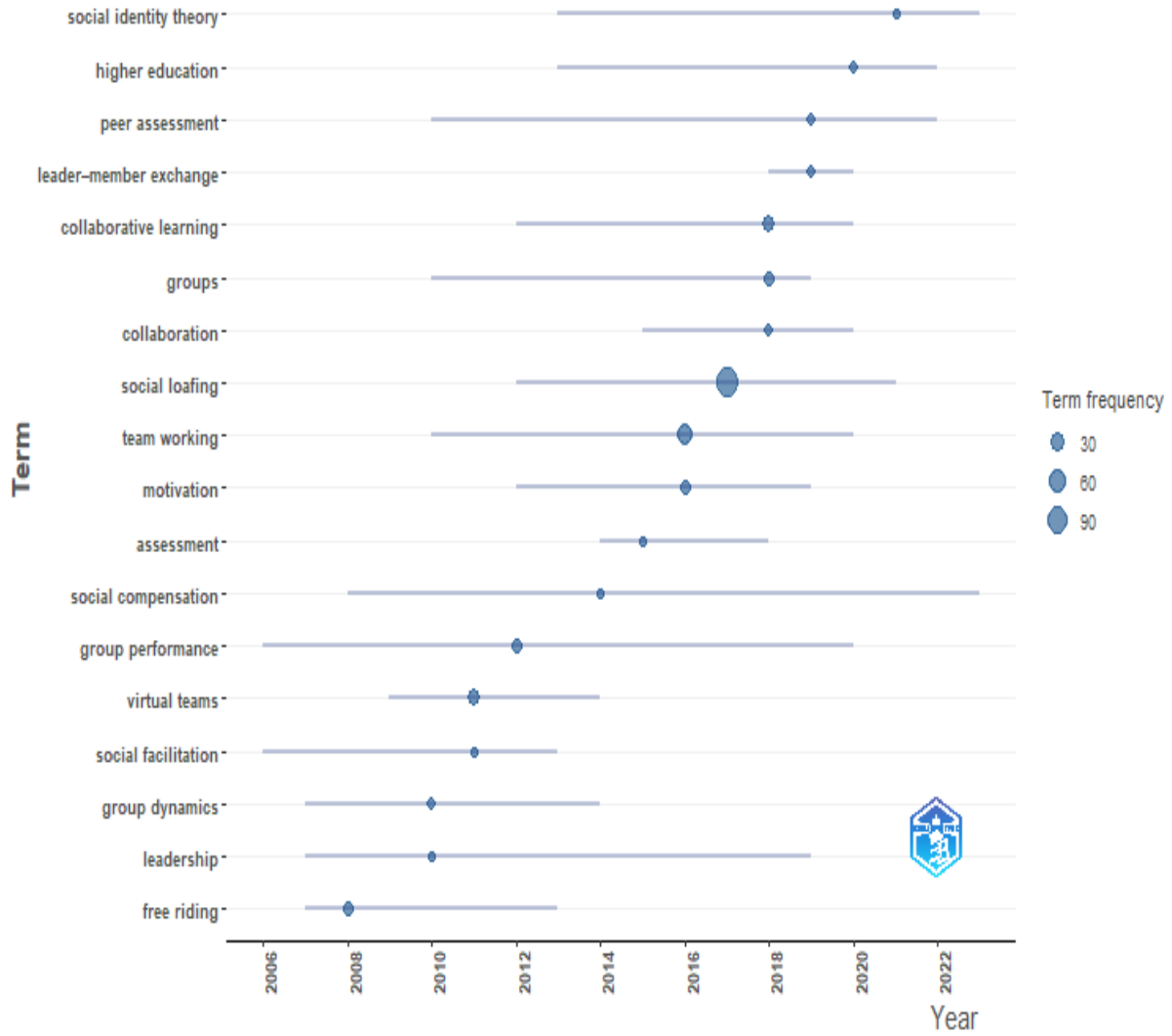
Ülke	Yayın Sayısı	Toplam Atıf	Yayın Başına Ortalama Atıf
ABD	271	4459	64,6
Çin	55	183	9,6
Kanada	26	112	28
Almanya	25	329	36,6
Birleşik Krallık	22	218	27,2
Türkiye	15	135	16,9
Avustralya	13	274	39,1
Norveç	9	28	9,3
Güney Kore	9	95	19
Hollanda	7	169	42,2

Veri setindeki yayınlar 708 farklı anahtar kelime içermektedir. Bu kelimeler en sık kullanılanlardan en aza doğru sıralandığında ilk on kelimenin sırasıyla; social loafing [sosyal kaytarma] (114), team working [ekip çalışması] (36), collaborative learning [iş birlikçi öğrenme] (13), virtual teams [sanal takımlar] (13), groups [gruplar] (11), group performance [grup performansı] (10), free riding [bedavacılık] (9), motivation [motivasyon] (8), collaboration [iş birliği] (6), group dynamics [grup dinamikleri] (6) olduğu görülmüştür. Şekil 3, ilk 50 kelimenin ve kullanım sıklıklarının bir bulutunu göstermektedir.



Şekil 3. Kelime Bulutu

Şekil 4, sosyal kaytarma kavramıyla ilgili yayınların özetlerindeki kelime gruplarının zaman içindeki gelişimini ve her yıl en sık kullanılan üç kelime çiftini göstermektedir. Eğer bir kelime çifti beş kereden az tekrarlanmışsa, daire olarak gösterilmemiştir. Dairelerin belirgin oldukları yıllara bakıldığında zaman 2008 yılında free riding [bedavacılık] (9) kavramının sosyal kaytarma ile birlikte daha sık kullanıldığı görülmektedir. 2010 yılında group dynamics [grup dinamikleri] (6) ve leadership [liderlik] (5); 2011 yılında virtual teams [sanal takımlar] (13) ve social facilitation [sosyal kolaylaştırma] (5); 2012 yılında group performance [grup performansı] (10); 2014 yılında social compensation [sosyal telafi] (5); 2015 yılında assessment [değerlendirme] (5); 2016 yılında team working [takım çalışması] (36) ve motivation [motivasyon] (8); 2017 yılında social loafing [sosyal kaytarma] (114); 2018 yılında collaborative learning [iş birlikçi öğrenme] (13), groups [gruplar] (11) ve collaboration [iş birliği] (6); 2019 yılında leader-member exchange [lider üye değişimi] (6) ve peer assessment [öz değerlendirme] (6); 2020 yılında higher education [yükseköğretim] (6); 2021 yılında social identity theory [sosyal kimlik teorisi] (5) kavramlarının ön plana çıktıkları belirlenmiştir.



Şekil 4. Özetlerdeki Kelime Gruplarının Zaman İçinde Değişimi

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada bibliyometrik analiz yönteminden yararlanılarak 1974 yılından bu yana literatürde yer alan sosyal kaytarma kavramının dün ve bugün ortaya koyulmuştur. Çalışmada analiz edilecek verileri elde edebilmek için 17.03.2024 tarihinde Scopus veri tabanında, başlığında, özetinde ve anahtar kelimelerinde “social loafing” ve bununla eş anlamlı olarak kabul edilen “Ringelmann effect” anahtar terimlerini içeren çalışmalar taranmıştır. Herhangi bir yıl kısıtlaması yapılmamış, sadece İngilizce yayınlar ve yönetim bilimiyle yakından ilgili olduğu düşünülen Scopus kategorisi olarak Social Sciences (Sosyal Bilimler), Business, Management and Accounting (İşletme, Yönetim ve Muhasebe), Economics, Econometrics and Finance (Ekonomi, Ekonometri ve Finans) adlı üç alan seçilmiştir. Bu kısıtlamalar sonucunda toplam 295 yayından oluşan veri setine ulaşılmıştır. Elde edilen verilerle R

yazılımında yer alan Bibliyometrix paketi ve Biblioshiny web ara yüzü (Aria ve Cuccurullo, 2017) aracılığıyla bibliyometrik performans analizi gerçekleştirilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, sosyal kaytarma kavramına ilişkin ilk yayın 1974 yılında yapılmıştır. 1975-1978 yılları arasında hiç yayın yapılmamıştır. 2018 yılında, bugüne kadarki en yüksek sayı olan 24 çalışma yayınlanmıştır. Karau ve Williams (1993) tarafından yapılan “Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration” başlıklı çalışmanın en etkili yayın olduğu belirlenmiştir. 1979 yılında sosyal kaytarma ile ilgili ilk makalesini yayınlayan “Journal of Personality and Social Psychology”, adlı derginin en etkili dergi olduğu tespit edilmiştir. En yüksek h endeksi puanına sahip yazarın 1980 yılında yayın yapan Stephen G. Harkins olduğu ve Kate Szymanski'nin daha az atıf sayısına sahip olmasına rağmen h, g ve m endeksleri yüksek olduğundan dolayı ikinci sırada yer aldığı belirlenmiştir. Kurumların en fazla yayını 2015 yılından itibaren yaptıkları tespit edilmiştir. 2024 yılında ise en fazla yayının Northeastern Üniversitesi, en az yayının ise Purdue Üniversitesinde yapıldığı belirlenmiştir. ABD en fazla yayın, toplam atıf ile yayın başına toplam atıf sayısına sahiptir. Çin ve Kanada yayın sayısı yüksek olan ikinci ve üçüncü ülke olarak yer alsa da toplam atıf sayısı açısından Almanya, Birleşik Krallık ve Avusturalya'ya göre düşük kalmaktadır. Hollanda yayın sayısına göre onuncu sırada yer almasına rağmen ABD'den sonra yayın başına ortalama atıfın en yüksek olduğu ülkedir. Sosyal kaytarma üzerine yapılan araştırmalarda en sık sosyal kaytarma, ekip çalışması, iş birliği öğrenme, sanal takımlar, gruplar, grup performansı, bedavacılık, motivasyon, iş birliği, grup dinamikleri anahtar kelimeleri kullanılmaktadır. Yıllara göre yayınların özetlerinde geçen kelime çiftleri incelendiğinde, bedavacılık, grup dinamikleri, liderlik, sanal takımlar, sosyal kolaylaştırma, grup performansı gibi bazı kavramların önceki yıllarda daha yaygın kullanıldığı tespit edilmiştir. Ancak son yıllarda sosyal telafi, değerlendirme, takım çalışması, motivasyon, sosyal kaytarma, iş birliği öğrenme, gruplar, iş birliği, lider üye değişimi, öz değerlendirme, yükseköğretim, sosyal kimlik teorisi gibi kavramların daha fazla ön plana çıktığı belirlenmiştir. Bu bulgu, gelecekte yapılacak araştırmaları bu konulara yönlendirmesi açısından önemli olabilir.

Çalışmanın sosyal kaytarmaya ilişkin yapılan araştırmaların odak noktalarını ve kilit konuları belirleyerek ileride bu kavram üzerine yapılacak araştırmalara yol göstermesi beklenmektedir. Ayrıca ulusal literatürde sosyal kaytarma üzerine yazılmış sadece WOS veri tabanında yer alan makaleler bibliyometrik analiz yöntemiyle incelendiğinden dolayı, bu çalışmanın ulusal literatürdeki önemli bir boşluğu doldurduğu düşünülmektedir.

Çalışma, yalnızca belirli bir tarihte erişilen uluslararası literatürü kapsadığı ve R yazılımının izin verdiği analiz türleriyle sınırlı olduğu için kısıtlamalara sahiptir. Ayrıca bu çalışmada sadece Scopus veri tabanı veri elde etmek için kullanılmıştır. İlerde yapılacak araştırmalarda farklı veri tabanları birlikte kullanılarak karşılaştırmalar yapılabilir. Yine bu alandaki tüm çalışmalar birkaç alan kısıtlaması dışında

herhangi bir kısıtlama olmaksızın dahil edilmiştir. Gelecekteki araştırmalarda daha spesifik kısıtlamalardan faydalanabilir.

KAYNAKÇA

- Aggarwal, P., O'Brien, C. L. (2008). Social loafing on group projects: Structural antecedents and effect on student satisfaction. *Journal of Marketing Education*, 30 (3), 255-264. <https://doi.org/10.1177/0273475308322283>
- Aria, M., Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11 (4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Atilla Gök, G., Koca, D. (2016). Sağlık çalışanlarında hiyerarşi ve takım eğiliminin sosyal kaytarmaya etkisi: ısparta ilçe hastaneleri örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (17), 354-375.
- Ayaz Manğuş, E., Tolay, E. (2022). Geçmişten günümüze sosyal kaytarma: Bibliyometrik bir analiz. *Journal of Business Innovation and Governance*, 5 (2), 223-243. <https://doi.org/10.54472/jobig.1222091>
- Balcı, O. (2017). Kalabalıkta saklanma: Sosyal kaytarma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (46), 373-387. <https://doi.org/10.16992/ASOS.12292>
- Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of groups research: what we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17 (2), 345-381. <https://doi.org/10.1177/014920639101700205>
- Demir Uslu, Y., Çavuş, M. F. (2014). Örgütsel adalet ve kaytarma davranışları. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4 (9), 51-54.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 191-202. <https://doi.org/10.2307/256478>
- Harkins, S. G., Petty, R. E. (1982). Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43 (6), 1214-1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.6.1214>
- Hırlak, B., Çolakoğlu, E. (2023). Marka vatandaşlık davranışı literatürünün bibliyometrik analizi. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 23 (3), 1532-1551. <https://doi.org/10.11616/asbi.1327921>
- Hogg, M. A., Vaughan, G. M. (2005). *Social psychology* (4th Ed). England: Pearson Education Limited.
- Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., Peckham, V. (1974). The ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10 (4), 371-384. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(74\)90033-X](https://doi.org/10.1016/0022-1031(74)90033-X)
- Jones, G. R. (1984). Task visibility, free riding, and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior. *Academy of Management Review*, 9 (4), 684-695. <https://doi.org/10.2307/258490>
- Karau, S. J., Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (4), 681-706. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.4.681>
- Kerr, N. L. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (4), 819-828. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.4.819>
- Kerr, N. L., Bruun, S. E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44 (1), 78-94. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.1.78>
- Kidwell, R. E., Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues research. *The Academy of Management Review*, 18 (3), 429-457. <https://doi.org/10.2307/258904>
- Kim, J., Kang, S., Lee, K. H. (2021). Evolution of digital marketing communication: bibliometric analysis and network visualization from key articles. *Journal of Business Research*, 130, 552-563. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.043>
- Latané, B., Williams, K., Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: the causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37 (6), 822-832. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.6.822>

Lee, P. C., Chen C. M., Liou, K. T. (2015). Using citizens' leadership behaviors to enhance worker motivation: Reducing perceived social loafing in a coproductive tax service program. *Public Performance & Management Review*, 39 (1), 172-197. <https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1071172>

Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30 (2), 285-304. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.02.002>

Ling, K., Beenen, G., Ludford, P., Wang, X., Chang, K., Li, X., Cosley, D., Frankowski, D., Terveen, L., Rashid, A. M., Resnick, P., Kraut, R. (2005). Using social psychology to motivate contributions to online communities. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10 (4), JCMC10411. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2005.tb00273.x>

Mulvey, P. W., Klein, H. J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74 (1), 62-87. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2753>

Simms, A., Nichols, T. (2014). Social loafing: A review of the literature. *Journal of Management Policy and Practice*, 15 (1), 58-67.

Williams, K., Harkins, S. G., Latané, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40 (2), 303-311. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.40.2.303>

Williams, K. D., Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61 (4), 570-581. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.4.570>

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARI İLE BİLGİ İFŞASI (WHISTLEBLOWING) DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ¹

Yusuf GÜNDÜZ²

Doç. Dr. Gül GÜN³

ÖZ

Bilgi ifşası, örgüt içinde veya dışında gerçekleşen haksızlık, yolsuzluk, usulsüzlük gibi durumların ortaya çıkmasına yardımcı olabilir. Çalışanlar, haksızlıkları veya yasadışı faaliyetleri bildirerek örgüt içinde daha sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunabilirler. Bu sayede, bu tür olumsuz faaliyetlerle mücadele edilebilir ve örgütün itibarı korunurken; çalışanlar, örgütün daha şeffaf ve sorumlu bir şekilde yönetilmesine katkı sağlar.

Bu çalışmada üniversite çalışanları örnekleminde örgütsel sessizlik davranışı ile bilgi ifşası(whistleblowing) davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma Munzur Üniversitesi çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarının bilgi ifşası davranışı üzerindeki etkisini anlamak ve bu konudaki literatüre katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır. Araştırma, öğretim elemanları, idari personel, temizlik ve güvenlik personelleri gibi farklı paydaş grupları üzerinde yürütülmüş olup, elde edilen veriler çeşitli analizlerle desteklenmiştir. Bu amaç doğrultusunda Munzur Üniversitesi'nde görev yapan 223 kişiye 2 farklı ölçekten (örgütsel sessizlik ve ifşa) oluşan bir anket uygulandı. Belirlenen 11 hipotez için IBM SPSS 24.0 paket programı yardımıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu çalışmanın sonuçları, örgütlerdeki sessizlik kültürünün ve bilgi ifşası davranışının önemine dair yöneticilere ve araştırmacılara önemli bilgiler sunabilir. Öte yandan kurumun hem içsel hem de dışsal dinamiklerini daha iyi anlamasına ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmesine yardımcı olabilmesi hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik, Bilgi İfşası, Örgütsel Sessizlik

Jel Kodları: M10, M19

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE BEHAVIORS AND WHISTLEBLOWING BEHAVIOR: THE CASE OF A PUBLIC UNIVERSITY

ABSTRACT

Whistleblowing can help reveal situations such as injustice, corruption and irregularities that occur inside or outside the organization. By reporting injustices or illegal activities, employees can contribute to a healthier working environment within the organization. In this way, such negative activities can be combated and the reputation of the organization is protected, while employees contribute to a more transparent and responsible management of the organization..

In this study, the relationship between organizational silence behavior and whistleblowing behavior in the sample of university employees was examined. The study was conducted to understand the effect of organizational silence behaviors of Munzur University employees on whistleblowing behavior and to contribute to the literature on this subject. The research was conducted on different stakeholder groups such as academic staff, administrative staff, cleaning and

¹Bu çalışma "Bilgi İfşası(Whistleblowing) Davranışı İle Örgütsel Sessizlik Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Üniversitesi Örneği" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

²Munzur Üniversitesi,yusufgunduz@munzur.edu.tr, ORCID id: 0000-0002-9476-0320

³Doçent Doktor, Munzur Üniversitesi, gulgun@munzur.edu.tr, ORCID id: 0000-0002-6231-3921

security staff, and the data obtained were supported by various analyzes. For this purpose, a questionnaire consisting of 2 different scales (organizational silence and disclosure) was applied to 223 people working at Munzur University. Regression analysis was conducted for 11 hypotheses with the help of IBM SPSS 24.0 package program. The results of this study can provide important information to managers and researchers about the importance of the culture of silence and information disclosure behavior in organizations. On the other hand, it is aimed to help the organization to better understand both internal and external dynamics and to develop strategies accordingly.

Keywords: Ethics, Whistleblowing , Organizational Silence

Jel Codes: M10, M19

GİRİŞ

İngilizce karşılığı whistleblowing olan, Türkçe 'deki karşılığı, sorun bildirme ya da bilgi ifşası şeklinde ifade edilebilecek davranış türü; bir örgütte yaşanan etik değerlere, yasalara ve ahlaka aykırı uygulamaların çalışanlar tarafından raporlanıp yetkili kişilere iletilmesidir. Örgütte etik iklim ve güven ortamını yaratmak ve örgütün devamlılığını isteyen yöneticiler örgütte yaşanan yanlışlıkların gizlenmesinin bu uygulama ile önüne geçilmesini isterken; diğer yandan örgütün imajının zedelenmesini istemeyen yöneticiler ise bu duruma pek sıcak bakmamaktadır.

Bilgi ifşası, örgütün hatalarını tespit edilebilmesi ve ilerleyebilmesi açısından son derece faydalı olmasına rağmen genellikle ispiyonlamak veya gammazlamak gibi olumsuz kavramlarla ilişkilendirilir. Bir araştırmaya göre, bilgi ifşası erdemli bir davranıştır ve kişisel çıkarlar için değil, aksine örgütün zararını önlemek ve etik dışı eylemleri ortadan kaldırmak amacını taşır. Bilgi ifşası, sorumluluk sahibi ve etik değerlere uygun hareket eden bir bireyin gerçekleştirdiği bir eylemdir, oysa ispiyonlamak veya gammazlamak erdemli olmayan bir bireyin gerçekleştirebileceği davranışlardır (Akı,2020:8).

Literatürde örgütsel sessizlik ve bilgi ifşası ayrı ayrı ele alındığı sayısızca çalışma varken; sessizlik ve ifşa davranışları arasındaki ilişkiyi ele alan sınırlı sayıda çalışma mevcut. Fettahlıoğlu ve Demir'in 2014 yılında yaptığı "Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği: Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri" çalışması ve Çeven'in 2019 yılında yaptığı "Sağlık Çalışanlarının Sessizlik ve İfşa (Whistleblowing) Düzeylerinin İncelenmesi: Üniversite Hastanesi Örneği" çalışması örnek gösterilebilir.

Dünya düzenindeki siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerle beraber örgütler de yaşanan bu değişimlerde rakiplerine karşı avantajlı hale gelebilmek ve değişen dünya düzenine ayak uydurabilmek amacıyla bütün fonksiyonlarında maksimum seviyede verimlilik ve üretkenlik sağlamak zorundadırlar. Örgütün varlığını koruyan, onu ayakta tutan ve sürekliliğini sağlayan insan kaynağına yönelik çalışmalar tam da bu noktada önem arz etmektedir.

Örgütlerin gelişimleri ve değişimleri bilgiyi üreten ve paylaşan çalışanların varlığına bağlıdır. Örgüte güven, motivasyon ve iş tatmini düzeyleri yüksek olan çalışanların buldukları örgüte

karşı sorumluluk bilinci ile hareket ettiği ve örgüt bağlılıklarının yüksek olduğu aşikârdır. Ancak bütün bunlar çalışanlarını daha iyi tanıyan, anlayan ve demokratik bir anlayışla yönetim iklimi yaratılan örgütlerde mümkündür.

Çalışanlar örgüt içerisindeki sorunlar ya da meydana gelen/ gelme ihtimali bulunan olaylar karşısındaki düşüncelerini ifade etmenin boşuna olduğunu düşünüyorsa veya bunları anlatmanın kendisi için zararlar doğuracağını düşünüyorsa; çevreden destek almama, sosyal soyutlanma ve itibar kaybı korkusu, cezalandırılma ya da kendilerine misilleme yapılması korkusu yaşıyorsa sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

Bu çalışma, “bilgi ifşası” ve “örgütsel sessizlik” kavramları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu doğrultuda, bir alan araştırması yoluyla, Tunceli ilinde yer alan Munzur Üniversitesi çalışanları arasında “bilgi ifşası” ve “örgütsel sessizlik” algısı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma bitince örgütlerin sessizlik kültürünü anlamalarına ve bilgi ifşası davranışını teşvik etmelerine yardımcı olabilir. Bu da örgüt içinde daha sağlıklı iletişim ortamlarının oluşmasına katkıda bulunabilir. Özellikle kamu kurumlarında bilgi ifşası mekanizmalarının güçlendirilmesi veya örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik adımların atılmasına katkı sağlayabilir. Çalışmanın sonuçları, toplumda bilgi ifşasının ve sessizlik kültürünün etkileri konusunda farkındalık oluşturabilir. Öte yandan benzer çalışmaların yapılmasını teşvik edebilir ve konuyla ilgilenen araştırmacıların ilgisini çekebilir.

1. BİLGİ İFŞASI

Bu bölümde bilgi ifşasının(whistleblowing) tanımı ve kapsamı, örgütler için önemi, türleri, süreci, yapıma nedenleri, ifşacı (whistleblower), ifşaya konu olan eylemler, ifşayı etkileyen faktörler, ifşanın etkileri ile ifşa için gerekli koşullar ele alınacaktır.

1.1. Bilgi İfşası Tanımı

Yabancı literatürde oldukça fazla yer alan whistleblowing kavramı, ülkemizdeki son yıllarda yapılan çalışmalarda bilgi ifşası, ihbar gibi kavramlarla yerini almaya başlamıştır. Türkçe’de Whistleblowingin karşılığı bulunmamakla beraber, İngilizce’de ıslık çalma anlamına gelmektedir (Çiğdem, 2013:94). Whistleblowing, herhangi bir işletmede görevli olanlar ya da idare tarafından etik, kural ve ahlak dışı eylemlerin raporlanması veya bildirilmesi anlamına gelen davranış türüdür. Whistleblowing terim olarak ilk defa 1963 yılında hukuki bir belgede kullanılmıştır. Whistleblowing kavramının yerine çalışmada bilgi ifşası kavramı kullanılmıştır. Bu terim İngiliz polislerin suç aktiviteleeri konusunda halkı ve diğer polisleri uyarmak için düdük çalması davranışına dayandırılmaktadır (Hersh,2002: 243).

1.2. Bilgi İfşası Türleri

Organizasyonlarda gerçekleşen olumsuz durumlar karşısında sessiz kalmayarak harekete geçen bireylerin olumsuzlukları kime, nereye ve nasıl ifşa edeceği önemlidir. Bilgi ifşası literatürde içsel ifşa ve dışsal ifşa olarak iki türde incelenmektedir.

1.2.1. İçsel ifşa

İçsel ifşa organizasyon içinde gerçekleşen bir haksızlık ya da yanlış uygulamanın örgüt içinde bulunan bu durumu düzeltme yetkisine sahip ya da sorunu çözebileceğine inanılan kişi ya da birime aktarılmasıyla içsel ifşa davranışı gerçekleştirilir. Bazı araştırmacılar bu tarz ifşayı “kurum içi kontrol mekanizması” şeklinde tanımlamakta ve bu şekilde yaşanan olumsuz durum dışarıya duyurulmadan kendi içinde çözüm arayacağını ifade etmektedir. Bu nedenle içsel ifşa faydalı bir mekanizma olarak kabul edilmektedir. Bu yönetime başvuran kişi bu olumsuz durumun dışarıya çıkmasını engelleyerek, örgüte bir şans verir. Ancak durumu ifşa eden kişiyi yönetici ya da yetkili kişi ciddiye almaz, onu susturur ya da işten çıkarmaya çalışırsa dış haber kanallarına başvurma yöntemine başvurulur (Zamantılı Nayır, 2012:32).

İçsel ifşa sürecinin etkili işlenip, sürecin sonunda etik olmayan davranışın ortadan kaldırılması ve bunun sonucunda örgütün itibarının zedelenmemesi için dikkat edilmesi gerekmektedir. Kurum içi işleyiş mekanizmasının güvenilir ve etkin hale getirilerek çalışanların bu konudaki endişelerinin giderilmesi gerekmektedir. Örgütün yaşanan bu olumsuz durumu kabul edip yaşanan olumsuzlukların asla hafife almayıp ve üstünün örtmemesi gerekmektedir. Olası yanlış, asılsız, bireysel sorunlardan kaynaklanan olaylar karşısında ise tutarlı davranılması önemlidir (Alper,2018:23-24).

1.2.2. Dışsal ifşa

Dışsal ifşa, eylemi gerçekleştiren kişinin örgüt içinde karşılaştığı etik değerlere ve ahlaka aykırı durumların örgütteki yetkili kişi/ birimlerin dışında, denetleyici özelliği olan dış yönetimlere bildirmesi durumudur. Örgüt dışındaki bu kuruluşlar; medya kuruluşları, güvenlik birimleri, meslek kuruluşları, sendikalar, parlamento üyeleri ve buna benzer kuruluşları kapsamaktadır (Özdemir, 2015:18).

Literatürde dışsal ifşanın gerçekleşmesi için önce tüm içsel süreçlerin kullanılmış olması gerektiğine inanılır. Fakat bazen kişiler direk dışsal ifşayı tercih etmektedir. Her iki durum için de önemli husus ifşa davranışını gösteren kişinin iyi niyet taşımasıdır. Aksi halde bu sürece dahil olan taraflar yani ifşayı yapan ve ifşaya sebep olan, hem de kurum ve ülke bu durumdan zararlı çıkabilir (Timurtaş, 2018:21). Dolayısıyla dışsal ifşaya başvurulmadan içsel tüm süreçlerin kullanılıp olayın çözüme kavuşturulması örgütün bu olaydan minimum zarar almasını sağlayacak, kurumsal itibarının zedelenmesi önlenecektir.

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

2.1.1. Sessizlik Kavramı

Türk Dil Kurumu tanımına göre sessizlik “Ortalıkta gürültü olmama durumu” olarak tanımlanmaktadır (URL-1,2021). Toplumumuzda çoğu zaman sorunsuzluk anlamında kullanılan sessizlik kavramı her zaman desteklenmiş ve doğru görülmüştür. Öyle ki öğütler verilmek amacıyla söylenen ve toplumun duygu, düşünce inanç ve kültür yapısını yansıtan atasözlerimize de bu durum yansımıştır.

Sessizlik davranışını tek yönlü ele almak, farklı disiplinlerde farklı anlamlarda kullanıldığı için doğru olmayacaktır. Sessizlik psikolojide içe kapanıklık, sosyal olmama durumu, özgüvensizlik olarak yorumlanırken; sosyolojide ise olumsuz durum olarak toplumsal suskunluk ve tepkisizlik olarak değerlendirilmektedir.

2.1.2. Örgütsel Sessizlik

Rekabetin her geçen gün artmasıyla beraber insan kaynaklarındaki bilgi paylaşımı ve uyumun önemi daha da artmaktadır. Örgütler başarılı olmak, değer kazanmak piyasada yer edinmek için çalışanlarıyla barışık olması gerektiğini bilmelerine rağmen bilinçli ya da bilinçsiz olarak sessiz kalmalarını tetikliyorlar. Bireylerin olaylar karşısında sessiz kalması eskiden uyum göstergesi olarak görülse de bugün bu durumu geri çekilme ya da bir tepki olduğunu görmekteyiz (Bildik, 2009:34).

Örgütlerde sessizlik kavramı olumlu görünse de olumsuz yansımaları oldukça çoktur. Çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmekten kaçınması, sorunların hasıraltı edilmesi, karşılaşılan olumsuz durumlar karşısında tepkisiz kalınması, olumsuz geri bildirimden kaçınılması gibi sonuçlar örgütte sağlıklı karar almayı engellediği gibi performans düşüklüğüne sebebiyet verir. Çalışanların iş yerinde karşılaştığı sorunlarla ilgili düşüncelerini ifade etmekte kendilerini güçsüz hissetmeleri, örgüt ile aidiyetlerinin azalması, örgüte karşı bağlılıklarında kopmalar, güven eksikliği, işten ayrılma isteği vb. sonuçlar da sessizliğin çalışan üzerindeki olumsuz yansımalarıdır (Çakıcı, 2008:119). Oysa örgütlerin başarıya ulaşması yolundaki en önemli faktörler değişime ayak uydurmak, farklı fikirlere ve yeniliklere açık olup bunları geliştirmektir. Bu noktada örgütler başarıyı yakalamak, varlığını devam ettirmek ve rekabet koşullarında avantajı sağlamak adına fikirlerini özgürce ifade edebilen çalışanlara ihtiyaç duyar. Zira çalışanlar da böylesi örgütlerde daha yüksek motivasyona ve performansa sahip olduklarını düşünür ve iş yeri seçimini bu şekilde şekillendirir (Liu, Wu ve Ma., 2009:1647).

Katılımcı ve yaratıcı iklim oluşturmak isteyen örgütler açısından örgütsel sessizlik, değişim ve gelişmenin önündeki engeldir. Örgütlerde karar alma süreçlerinde çalışanlar kendi fikirlerini açıkça belirtmediği takdirde örgütte katılımcılık sağlanamaz. Bu nedenle örgütsel sessizlik nedenlerinin

araştırılıp tespit edilmesi örgütteki katılımcılığın önünü açacaktır. Öte yandan her sessizlik örgütsel sessizlik bağlamında değerlendirilmemelidir. Bazen çalışanların ilgili konularda yeterli olmaması ya da ifade edecek bir düşüncesinin olmaması da sessizliğe neden olmaktadır. O halde örgütsel sessizlik, örgüt elemanlarının herhangi bir konu hakkındaki görüş, öneri ve fikirlerini yöneticilere bilinçli bir şekilde ifade etmekten kaçınma durumu olarak tanımlanabilir (Durak, 2018: 44-45).

2.2. Örgütsel Sessizlik Türleri

2.2.1. Kabullenici Sessizlik

Bu sessizlik türünde çalışanların herhangi bir durum hakkında bilgisi, fikri veya görüşü vardır ancak ifade etse dahi bir şeylerin değişmeyeceğini düşüncelerinin dikkate alınmayacağını düşündüğünden çalışan sessiz kalma davranışını tercih eder. Uysal sessizlik olarak da ifade edilebilmektedir (Dyne vd., 2003: 1366).

Kabullenici sessizlikte kişiler ilgisiz davranış içinde olduklarının farkındadırlar. İçinde buldukları durumu kabullenen bu kişiler durumun değişmesi için herhangi bir davranış sergilemezler. Bu kişilerde yaşanan olayı kabullenici düşünceler hakimdir. Bu açıdan kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik kavramları birbirine yakındır (Karaman Sarıbay, 2015:61). Öğrenilmiş çaresizlik, kişilerin yaşadığı çevre koşulları çerçevesinde içlerindeki öğrenme isteği, yaşama sevinci ve performans güçlerini ellerinden alan sonuç olarak ne yaparlarsa yapsınlar bir işe yaramayacağını düşünmeye sevk eden bireyin umutsuzluk hali olarak tanımlanmıştır (Çelebi, 2015: 31).

Kişinin kabullenici sessiz kalma davranışının sebebi kişisel özellikleri olabildiği gibi esnek olmayan örgüt iklimi, otoriter ve baskıcı bir yönetici de sessizliğe sebep olabilmektedir. Bu nedenler sonucunda fikirlerini açıklamaya çekinen çalışan fikrini kendine saklayarak kabullenici sessizlik davranışı içine girebilir. Oysa tüm bunların aksine bireylerin kendilerine verilen görevleri sorgulamadan yapması değil, sorgulayarak, eleştirerek, farklı öneriler getirerek örgüte katkı sağlayan çalışanlar sayesinde gelişeceği aşikârdır (Zafer, 2014:27).

2.2.2. Savunmacı Sessizlik

Bu sessizlik türünde çalışanların herhangi bir konu ile ilgili konuşmasının sonucuna dair kişisel korkularına dayalı kasıtlı bir ihmal söz konusudur. Birey ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşlerini ifade ettiğinde kendisini olası dış tehditlerden korumayı amaçlar ve en iyi kişisel strateji olarak bilinçli bir şekilde sessiz kalmaya karar verir. Diğer bir ifade ile korkuya dayalı bir kendini koruma biçimi olarak ifade edilebilir (Dyne vd., 2003: 1367). Savunmacı sessizlik, çalışanın durum karşısında farklı alternatifleri olmasına karşın görüş, düşünce ve önerilerini açıklamamanın kendisi için en iyi karar olduğuna inanmasıdır. Bu durumda çalışan görüş ve önerilerini ifade etmekten ziyade sessiz kalmanın kendisi için daha yararlı olacağını düşünür ve kendini korumak amacıyla

sessizliği tercih eder. Çünkü açıkladığı takdirde ortaya çıkan sonucun faydadan çok zarar getireceğine inanır (Pektaş 2019:55).

Korku ve endişe sessizliğin başlıca sebeplerindendir. Çalışanlar ifade edecekleri düşünceleri sonucunda ceza almaktan korktukları için sessizlik davranışı gösterirler. Ayrıca çalışanlar amirlerinin yanı sıra çalışma arkadaşları tarafından dışlanacakları düşüncesi de onları sessiz kalmaya iten sebeplerdendir. Kısacası çalışanlar meslek hayatındaki ilerlemem engellenir, iş arkadaşlarını ve yöneticilerini beni desteklemez ve beni yalnız bırakır gibi düşünceleri ve kaygıları nedeniyle sessizliği tercih edebilmektedir (Örenlili, 2018:30).

2.2.3. Korumacı (Prososyal) Sessizlik

Korumacı sessizliğin en önemli özelliği, çalışan davranışının prososyal biçimlerini tanımlayan örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkili bir olgu olmasıdır. Örgütsel vatandaşlık gibi, korumacı sessizlik de öncelikle başkalarına odaklanan kasıtlı ve proaktif bir davranıştır. Tıpkı savunmacı sessizlik gibi korumacı sessizlik de alternatiflerin değerlendirilerek fikirlerin, bilgilerin, görüşlerin bilinçli bir şekilde ve isteğe bağlı olarak ifade edilmemesi durumudur. Savunmacı sessizliğin aksine, korumacı sessizlik fikir ve görüşlerin ifade edilmesi ile beraber ortaya çıkacak olumsuz durumlardan korkmak yerine başkaları için endişelenmesi söz konusudur (Dyne vd., 2003: 1368).

Korumacı sessizlik ile ilgili yapılan tanımlarda bu sessiz kalma davranışının bilinçli bir şekilde, önceden planlanarak ve başkaları düşünülerek yapılır ifadeleri öne çıkar. Sessiz kalan birey olay karşısında örgüt çalışanlarına zarar vermektan kaçındığı için sessiz kalmayı tercih eder. Bu nedenle çalışanların bu konudaki sessiz kalma sebepleri yöneticiler tarafından anlaşılabilir. Fakat burada yönetici sessizliğin nedenini bulmak ve örgüt içindeki iletişimi aktif hale getirmeye çalışmalıdır. Bu sebeple yöneticiler, sessizliğin nedenlerini araştırmalı, buna karşı önlem olarak örgüt içerisinde açık iletişimi geliştirmek için çabalamalıdır (Alper, 2018:66).

3. BİLGİ İFŞASI İLE ÖRGÜT SESSİZLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI

Çeven (2019) sessizlik ve ifşa arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında örgütsel sessizlik boyutlarından savunma amaçlı sessizlik ifşayı negatif bir şekilde etkilediği, örgüt yararına sessizliğin ifşayı pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır.

Alper (2018) örgüt kültürünün ifşa ve sessizlik davranışlarına etkisini incelediği çalışmasında “örgütsel sessizlik” ile “whistleblowing” arasındaki pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Bulut ve arkadaşları (2016), yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ve ifşa arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Fettahlıoğlu & Demir (2014) yaptıkları bir çalışmada örgütlerde sessiz kalınan konular ile whistleblowing arasında düşük düzeyde bir pozitif ilişkinin olduğunu; örgütsel sessizlik nedenleri ile whistleblowing arasında ise ilişkiye rastlanılmadığını tespit etmişlerdir.

Afşar (2013), sessizlik ve güven arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında yaptığı ankete katılan çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel güven davranışı düzeyleri arasında negatif yönlü ilişki tespit etmiştir. Buna göre örgütlerde çalışanların örgütsel güven düzeyleri arttıka örgütsel sessizlik davranışını sergileme düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bakar (2012), tarafından “alışanların, İş Yerlerinde Karşılaştıkları Etik Olmayan Durumları Raporlama Eğilimleri ve Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinde anket yöntemi kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu olası bir etik dışı olayda i ihbar kanallarını kullanacaklarını belirtmiş. Aynı çalışmada görev süresi 1 yıldan az olan çalışanların görev süresi 1-10 yıl olan çalışanlara göre raporlama eğiliminin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Nayır (2012) “Kurumsal Etik ve Whistleblowing” adlı çalışmasında özel sektör çalışanlarının uygunsuz durumların işşasında dış ihbar kanallarına yöneldiklerini saptamıştır. Yine aynı çalışmaya katılan bireylerde yaş arttıka i ihbar kanallarını kullanma eğiliminin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli/Deseni

Bu alışmada “Bilgi İşşası” ile “alışan Sessizliği” kavramları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmanın verileri anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Tanımlayıcı ve kesitsel tipteki bu araştırma Tunceli ilinde yer alan Munzur niversitesi alışanları üzerinde uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Anketin ikinci kısmında ise “İşşası ile “alışan Sessizliği” lekleri yer almaktadır. İşşası leği, Heungsik Park ve diğ. (2005) tarafından geliştirilmiş, Yılmaz’ın 2015 yılında yaptığı *Kadın Girişimciliğinde Yönetsel Etik Değerler ve İşşası (Whistleblowing): Mersin İlinde Uygulamalı Bir Araştırma* başlıklı çalışması kapsamında Türkçeye uyarlanmıştır. İşşası leği, 9 ifadeden ve içsel whistleblowing, dışsal whistleblowing ve kayıtsızlık olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin yanıt kategorileri beşli likert tipi (“1” kesinlikle katılmıyorum ile “5” kesinlikle katılıyorum) şeklinedir. “alışan Sessizliği” leği ise, Dyne, Ang ve Betero (2003) tarafından geliştirilmiş, şehitoğlu ve Zehir tarafından da 2010 yılında “*Türk Kamu Kuruluşlarında alışan Sessizliği ve rgtsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi*” başlıklı çalışma kapsamında Türkçeye uyarlanmıştır. alışan Sessizliği Anketi, “Kabul Edilmiş Sessizlik (5 soru)”, Savunma Amaçlı Sessizlik (4 soru)”, “rgt

Yararına Sessizlik (5 soru) olmak üzere 3 boyut ve 14 sorudan oluşmakta olup yanıt kategorileri 7'li dereceleme (1: Hiç Katılmıyorum, 7: Tamamen Katılıyorum) şeklindedir.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Munzur Üniversitesi'nde akademik, idari, güvenlik ve temizlik kadrolarında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Alınan bilgi doğrultusunda görev yapmakta olan 750 civarında personel olduğu bildirilmiştir. Bu personellerin tümüne ulaşmak zaman ve ekonomik kısıtlılıklar sebebiyle mümkün olmadığından örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırma anketleri Kasım 2021 ve Ocak 2022 tarihleri arasında doldurtulmuş örnekleme yöntemi olarak da kolaylı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Belirlenen örneklem kitlesine 500 adet anket formu gönderilmiş ve gönüllülük esasına göre yapılan çalışmada 267 adet ankete geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen 267 anketten 44'ünde eksik veya hatalı bölümlerin olduğu tespit edilmiş ve bu anketler analize dahil edilmemiştir. Bu durumda analize dahil edilen anket formu sayısı 223 olmuştur. Faktör analizi için uygun örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında, Tabachnick and Fidell (2001) madde sayısının 5 katı kadar katılımcıya ulaşmanın uygun görüldüğünü belirtmiştir. Madde sayısına bağlı olarak belirlenen bu kriterlerin yanı sıra, Preacher ve MacCallum (2002) minimum örneklem sayısının 100 ile 250 arasında olması gerektiğini belirtmiştir.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kaynakçada belirtilen kaynaklar ve araştırma kapsamında toplanan verilerle sınırlı kalmıştır. Araştırmanın veri toplama aşaması salgın hastalık dönemine denk gelmesi sebebiyle esnek çalışma koşulları ve online eğitim kişilere ulaşmayı güçleştirmiştir. Öte yandan araştırma konusu hassas bir konu olduğundan, çalışanların ifşa konusunda her ne kadar anket içeriğinde kişinin tanınmasına olanak verecek herhangi bir bilgi doldurulmasa bile çalışanlar anketi doldurmakta gönüllü olmamıştır.

4.4. Normallik Analizi

Veri analizinde çok değişkenli parametrik istatistik tekniklerinin kullanılacak olması nedeniyle, ölçeklere normal dağılım analizi yapılmıştır. Skewness ve Kurtosis değerleri de incelenmiştir. Normallik varsayımı için çarpıklık ve basıklık katsayıları normal dağılım sınırları içerisinde. Değerlerin “-2” ve “+2” aralığında olması durumunda verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010).

Tablo 3.1. Normallik Analizi Bulguları

Ortalamalar	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Kabul edilmiş sessizlik	0,533	0,259
Savunma amaçlı sessizlik	0,641	-0,381
Örgüt yararına sessizlik	-0,676	-0,615
İçsel whistleblowing	0,411	-0,538
Dışsal whistleblowing	-0,923	0,507
Kayıtsız/Nötr kalmak	1,340	1,280

4.5. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, iç tutarlılığı ölçen bir analiz türü olarak geçerlilik analizleri içerisinde yer alan yapı geçerliliğinin bir parçası sayılabilir (Şencan, 2005: 17). Güvenilirlik; bir ölçüm aracının, ölçüm işleminin tekrarlanması durumunda tutarlılık göstermesi (Alpar, 2016: 506), ölçme işleminin tesadüfi yanlışlardan arındırılması (Karasar, 2018: 148) anlamına gelmektedir. Güvenilirliği düşük olan bir ölçme sürecinin bilimsel değeri şüpheli olabilir (Karasar, 2018: 148). Bir ölçeğin güvenilirliğini test etmek için çeşitli yöntemler kullanılsa da alan yazında en yaygın kullanılan Cronbach's Alfa (α) katsayısıdır (Ural ve Kılıç, 2011: 286). 9 maddeli İfşa (Whistleblowing) ölçeğinin 0,826 olan Cronbach's Alfa katsayısı, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Çalışan Sessizliği ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucuna göre 14 maddeli ölçeğin Cronbach's Alfa katsayısı 0,812 'dir. Ölçekte maddeler incelendiğinde, ölçekten çıkarıldığında Alfa değerini yükseltecek bir madde bulunmamaktadır.

4.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı, çalışanların 'Çalışan Sessizliği' düzeylerinin 'İfşa (Whistleblowing)' yatınlığına etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın amaçları kapsamında oluşturulan araştırma hipotezleri şöyledir:

H.1: Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik algıları İçsel whistleblowing davranışlarını etkilemektedir.

H.2: Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik algıları Dışsal whistleblowing davranışlarını etkilemektedir.

H.3: Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik algıları Kayıtsız/Nötr kalmak davranışlarını etkilemektedir.

H.4: Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik algıları İçsel whistleblowing davranışlarını etkilemektedir.

H.5: Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik algıları dışsal whistleblowing davranışlarını etkilemektedir.

H.6: Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik algıları kayıtsız /nötr kalmak davranışlarını etkilemektedir.

H.7: Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından örgüt yararına sessizlik algıları İçsel whistleblowing davranışlarını etkilemektedir.

H.8: Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından örgüt yararına sessizlik algıları dışsal whistleblowing davranışlarını etkilemektedir.

H.9: Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından örgüt yararına sessizlik algıları kayıtsız/nötr kalmak davranışlarını etkilemektedir.

5. BULGULAR

Öncelikle, araştırma örnekleminin profilinin ortaya konması amacıyla katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular paylaşılmıştır. Ardından, araştırma sorularına yanıt bulma amacıyla ele alınan ölçeklere ait farklılık testleri bulguları raporlanmıştır. Son olarak da çalışmanın ana amacını oluşturan çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ve alt boyutlarının ifşa (whistleblowing) davranışları ve alt boyutları arasındaki ilişkilere ait bulgular raporlanmıştır.

5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan Munzur Üniversitesi personelinden 223 kişinin demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Tablo 4.1’de, araştırmanın örneklem grubuna ilişkin demografik bulgular sunulmaktadır.

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

DEĞİŞKEN	FREKANS	YÜZDE (%)	DEĞİŞKEN	FREKANS	YÜZDE (%)
Cinsiyet?			İdari Göreviniz Var mı?		
Kadın	97	43,5	Evet	83	37,2
Erkek	126	56,5	Hayır	140	62,8
Yaş?			Toplam Çalışma Yılı?		
21-30 yaş arası	11	4,9	1 Yıldan Az	2	0,9
31-40 yaş arası	131	58,8	1-5 Yıl	25	11,2
41-50 yaş arası	69	30,9	6-10 Yıl	79	35,4
51-60 yaş arası	12	5,4	11-15 Yıl	76	34,1
Medeni Durum?			16-20 Yıl	17	7,6
Bekâr	72	32,3	21 Yıl ve üzeri	24	10,8
Evli	151	67,7	Üniversitedeki Çalışma Yılı?		
Öğrenim Durumu?			1 Yıldan Az	2	0,9
Ortaöğretim	22	9,9	1-5 Yıl	51	22,9
Ön Lisans	26	11,6	6-10 Yıl	92	41,2
Lisans	80	35,9	11-15 Yıl	74	33,2
Yüksek Lisans	26	11,7	16-20 Yıl	2	0,9
Doktora	65	29,1	21 Yıl ve üzeri	2	0,9
Diğer	4	1,8	Üniversitedeki Kadronuz?		
Aylık Geliriniz?			Akademik Personel	78	35,0
3500-4499	45	20,2	İdari Personel	94	42,2
4500-5499	47	21,1			

5500-6499	27	12,1	Temizlik Personeli	26	11,6
6500 ve üzeri	104	46,6	Güvenlik Personeli	25	11,2
TOPLAM	223	100	TOPLAM	223	100

Tablo 4.1.'e göre, araştırmaya katılan çalışanların çoğu; erkek (%56,5), 31-40 yaş arasında (%58,7), evli (%67,7), lisans mezunu (%35,9), aylık geliri 6500 tl üzerinde olan çalışanlardan oluşmaktadır. Yine çalışmaya katılanlardan idari görevi olmayanlar (%62,8), toplam çalışma yılı 6-10 yıl arasında olanlar (%35,4), üniversitede 6-10 yıldır çalışanlar (%41,3) ve idari personel statüsünde olanlar (%42,2) çoğunlukta oldukları görülmektedir.

5.2. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının İçsel Whistleblowing Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel sessizlik alt boyutları olan kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile içsel whistleblowing basit regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analizde, kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik bağımsız, içsel whistleblowing ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Örgütsel sessizlik alt boyutlarının içsel whistleblowing üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4.2. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının İçsel Whistleblowing Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş β	Standardize β	Standart Hata	t	p	F	Mode 1 (p)	R^2
Sabit Değişken	3,084		0,266	11,606	0,000	3,332	0,020	0,044
Kabul Edilmiş Sessizlik	0,031	0,033	0,072	0,423	0,673			
Savunma Amaçlı Sessizlik	-0,120	-0,179*	0,053	-2,269	0,024			
Örgüt Yararına Sessizlik	-0,061	-0,101	0,041	1,506	0,133			
Bağımlı Değişken: İçsel Whistleblowing $p < 0,05$								

Tablo 4.2 incelendiğinde, savunma amaçlı sessizlik ile içsel whistleblowing arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,332$; $p=0,024 < 0,05$). Ayrıca savunma amaçlı sessizlik boyutunun içsel whistleblowing boyutunu açıklama oranının % 4,4 olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizliğin içsel whistleblowing düzeyini etkilediği söylenebilir. Tablo 4.2'de düzeltilmiş Beta katsayısına bakıldığında çalışanların savunma

amaçlı sessizlik düzeylerindeki bir birimlik artışın içsel whistleblowing düzeyinde 0,179 birimlik bir düşüşe yol açabileceği söylenebilir.

5.3. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Dışsal Whistleblowing Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel sessizlik alt boyutları olan kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile dışsal whistleblowing basit regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analizde, kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik bağımsız, dışsal whistleblowing ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Örgütsel sessizlik alt boyutlarının dışsal whistleblowing üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 4.3'de verilmiştir.

Tablo 4.3. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Dışsal Whistleblowing Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş β	Standardize β	Standart Hata	t	p	F	Model (p)	R^2
Sabit Değişken	3,393		0,225	15,105	0,000	17,619	0,000	0,194
Kabul Edilmiş Sessizlik	-0,238	-0,277	0,061	-3,892	0,000			
Savunma Amaçlı Sessizlik	-0,009	-0,015	0,045	-0,210	0,834			
Örgüt Yararına Sessizlik	0,199	0,358	0,034	5,793	0,060			
Bağımlı Değişken: Dışsal Whistleblowing $p < 0,05$								

Tablo 4.3 incelendiğinde, örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik ile dışsal whistleblowing arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($f=17,619$; $p=0,000 < 0,05$). Ayrıca kabul edilmiş sessizlik boyutunun dışsal whistleblowing boyutunu açıklama oranının %19,4 olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik boyutunun dışsal whistleblowing düzeyini etkilediği söylenebilir. Tablo 4.3'te düzeltilmiş beta katsayısına bakıldığında çalışanların kabul edilmiş sessizlik düzeyindeki bir birimlik artışın dışsal whistleblowing düzeyinde 0,277 birimlik bir düşüşe yol açabileceği söylenebilir.

5.4. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Kayıtsız/Nötr Kalmak Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel sessizlik alt boyutları olan kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile kayıtsız/nötr kalmak basit regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analizde,

kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik bağımsız, kayıtsız/nötr kalmak ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Örgütsel sessizlik alt boyutlarının kayıtsız/nötr kalmak üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Kayıtsız/Nötr Kalmak Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş β	Standardize β	Standart Hata	t	p	F	Model (p)	R^2
Sabit Değişken	4,306		0,235	18,324	0,000	7,567	0,000	0,082
Kabul Edilmiş Sessizlik	-0,109	-0,129	0,061	-1,705	0,090			
Savunma Amaçlı Sessizlik	-0,106	-0,175	0,047	-2,274	0,024			
Örgüt Yararına Sessizlik	0,109	0,200	0,036	3,044	0,003			
Bağımlı Değişken: Kayıtsız/Nötr Kalmak $p < 0,05$								

Tablo 4.4 incelendiğinde, örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile kayıtsız/nötr kalmak boyutu arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($f:7,567$; $p:0,024 < 0,05$; $p:0,036 < 0,05$). Ayrıca savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik boyutlarının kayıtsız/nötr kalmak boyutunu açıklama oranının %8,2 olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik boyutlarının kayıtsız/nötr kalmak düzeyini etkilediği söylenebilir. Tablo 5.4'te düzeltilmiş beta katsayısına bakıldığında çalışanların savunma amaçlı sessizlik düzeyindeki bir birimlik artışın kayıtsız/nötr kalmak düzeyinde 0,175 birimlik bir düşüşe yol açabileceği; öte yandan örgüt yararına sessizlik düzeyindeki bir birimlik artışın kayıtsız/nötr kalmak düzeyinde 0,200 birimlik bir artışa yol açabileceği söylenebilir.

Gerçekleştirilen betimsel analizler sonucunda, H2, H4, H6, H9 kabul, H1, H3, H5, H7, H8 reddedilmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Genel olarak bilgi ifşası bir örgütte etik ve ahlak dışı bir eylemin örgüt içinde ya da dışında oluşması muhtemel zararın ortadan kaldırılması için, bu konuda yetkili ve sorunun çözeceği düşünülen kişiler ya da mercilere bildirilmesidir (Aktan, 2015: 20). Bu durum sadece örgütler için geçerli olmayıp toplumun sağlığı ve güvenliğini tehlikeye atacak durumları da ortaya çıkaran sözlü ya da yazılı bir iletişim şekli olarak görülebilir. Her ne kadar ortada bir sorunun çözülmesi durumu söz konusu olsa dahi bir davranışın başkalarıyla paylaşılması günümüzde ispiyon olarak görülmekte ve bundan kaçınma, örtbas etme durumu da doğabilmektedir. Ancak bu durumu açık

bir şekilde ifade etmek için özellikle belirtilmesi gereken şey bilgi ifşası erdemli ve ahlaki bir eylem iken, ispiyon için aynı şeyi söylemek doğru olmayacaktır.

Toplumumuzda görülen ve geleneksel hale gelen kuruma-topluma sadakat, otoriteye bağlılık, işine bağlı kalmak gibi birtakım özellikler, bireyleri karşılaştıkları etik dışı ya da yasal olmayan durumlar karşısında sessiz kalmaya itebilmektedir. “Söz gümüşe sükut altındır.” “Bana dokunmayan yılan bin yaşasın.” gibi yaşamımızda var olan atasözleri bu anlayışın göstergeleridir.

Yaşanan olumsuz durumlara karşı sessiz kalmayarak bu durumu bildiren bireylerin kime, nereye ve ne şekilde ifşa edeceği de sorunun çözümü için son derece önemlidir. Aksi takdirde yapılan yanlış ifşa, ifşacının; yalancı, düzeni bozucu, geçimsiz gibi etiketler alarak olayın ifşayı yapan kişinin aleyhine dönüşmesi muhtemeldir. Örgütlerde bu durumlar, yetkili kişilere ya da varsa bu durumlar için oluşturulmuş ilgili birimlere, üst amirlere, medyaya, yasal mercilere iletilebilmektedir.

Ifşayı etkileyen, bireyleri ifşaya iten ya da tam tersi durum olan sessiz kalmaya zorlayan birtakım sebepler vardır. Bunlar kişisel, örgütsel ve durumsal faktörler olarak sınıflandırılabilir. Bireyin yaşı, medeni durumu, ahlaki değerleri, eğitim düzeyi, cinsiyeti, hizmet süresi vb. faktörler bireysel faktörlere örnek gösterilebilir. Yine örgütün etik iklimi, yapısı ve örgüt kültürü örgütsel faktörler olarak ele alınırken; ortaya çıkan olumsuz durumların türü de durumsal faktör olarak değerlendirilir (Güvercin, 2016).

Örgütsel sessizlik davranışı ve bilgi ifşası davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada, teori kısmında bilgi ifşası ve örgütsel sessizlik kavramları ele alınıp sonrasında bu değişkenler arasındaki ilişki incelendi. Uygulama kısmında ise yapılan analizlerle belirlenen hipotezler test edildi.

Yaptığımız çalışmada örgütsel sessizlik alt boyutlarının bilgi ifşası üzerinde anlamlı etkileri vardır. Savunma amaçlı sessizlik boyutu ile içsel whistleblowing arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki orta çıkmıştır. Yine örgüt yararına sessizlik boyutları ile içsel whistleblowing arasında da negatif yönlü ilişki bulunmuş, bireylerin örgüt yararına sessiz kalma davranışının artması sonucu içsel ifşa davranışlarında azalma ortaya çıktığı saptanmıştır.

Çeven (2019), örgütsel sessizlik boyutlarından savunma amaçlı sessizlik ile ifşa arasında anlamlı ve negatif bir ilişki; örgüt yararına sessizlik ile ifşa arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik ile dışsal whistleblowing boyutu arasında negatif yönlü ilişki olduğu, ancak örgüt yararına sessizlik boyutu ile dışsal whistleblowing boyutu arasında ise pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yani örgüt yararına sessiz kalan çalışanların dış ifşa kanallarını daha çok kullandığını söylemek mümkündür.

Örgütsel sessizlik alt boyutlarıyla ifşa (whistleblowing) boyutlarından kayıtsız/nötr kalmak boyutunun ilişkisi incelendiğinde, kabul edilmiş sessizlik boyutu ile negatif, savunma amaçlı

sessizlik boyutu ile negatif ve örgüt yararına sessizlik boyutları arasında ise pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.

Çeven (2019), çalışmasında örgütsel sessizlik boyutlarından kabul edilmiş sessizlik ifşa arasında bir ilişki saptanmamış; savunma amaçlı sessizliğin ifşa üzerinde negatif etkisi olduğu ve örgüt yararına sessizliğin ifşa pozitif etkilediği tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizlik alt boyutlarının ifşa üzerindeki etkileri üzerine yapılan regresyon analizine göre örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik boyutunun dışsal whistleblowing düzeyini negatif yönde etkilediği söylenebilir. Öte yandan örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik boyutlarının kayıtsız/nötr kalmak düzeyini pozitif yönde etkilediği de söylenebilir.

Örgütlerde yaşanan yasalara, etik değerlere ve ahlaka aykırı durumların bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan maliyetleri oldukça fazla olabilmektedir. Bireyler yaşadığı toplumda ya da çalıştığı örgütte karşılaşılabilecekleri karşıt durumlar yüzünden sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Günümüz ekonomik şartlarda çalışanların iş bulma konusunda zorlandığı göz önünde bulundurulduğunda, işten kovulma, mobbing, çevresel soyutlanma gibi birtakım karşılaşılabilecek tehlikeler sebebiyle her ne kadar kendileri de durumdan memnun olmasa da sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

Çalışmanın teori kısmında da belirtilen birtakım engellerle karşılaşan bireylerin sessiz kalması toplumda ve örgütlerde kaotik ve hızla büyüyen hatalara sebebiyet verecektir. Oysa insan hayatının önemsendiği toplumlarda ve örgütlerde yaşanması muhtemel yanlışların önüne geçmek ve ortaya çıkacak zararların büyümesini engellemek zorunluluk haline gelmelidir. Öyle ki, insanlar ancak her koşulda değerli hissedildiği çevrede kendilerini var etmek ve hayatlarını devam etmek isterler.

Türkiye’de son yıllarda toplumda ve örgütlerdeki kötü uygulamaları bildirmeleri amacıyla yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER), Dilekçe Kanunu, Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık), Kamu Görevlileri Etik Kurulu gibi düzenlemeler bunlardan bazılarıdır.

Bütün bu değerlendirme ve araştırma sonunda şu öneriler yapılabilir:

- Öncelikle son derece hassas bir konu olan bilgi ifşası kavramı iyi anlamlandırılmalı, her duyurmanın bilgi ifşası sayılıp sayılmayacağı değerlendirilmeli.
- İfşada bulunan kişi örgütte ve toplumda cesaretlendirilmeli, haklarının korunması gerekmektedir. Öte yandan kurumun itibarı ve sürdürülebilirliği söz konusu olduğundan çalışanların ödül ve terfi gibi uygulamalarla ifşanın örgüt yararına olduğu bilgisi verilmelidir.
- Örgütlerde etik ve güven iklimi oluşturulmalı, etkili ve uygun iletişim kanalları açılmalı ve çalışanların iş yeri ile aidiyet hissetmesi sağlanmalıdır.

- İşçilerin olası misilleme davranışı ve düşmanlıklardan korunması amacıyla yasal düzenlemelerin kanuna ve yasalara uygun bir biçimde yapılmalıdır.

Whistleblowingin (bilgi ifşası) medyada ya da toplum aracılığıyla ortaya çıkan olumsuz algısını değiştirmek yönünde çalışma yapılmalı ve bilgi ifşasının erdemli ve ahlaki bir durum olduğu bilgisi verilmelidir.

Bilgi ifşası ile ilgili literatürde fazla çalışmanın olmaması göz önünde bulundurulduğunda; örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ile beraber ele alınıp farklı evren ve örnekleme yeniden çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Afşar, L. (2013). Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: konuya ilişkin bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akı, G. (2020). Ortaöğretim kurumlarında görülen bilgi ifşası (whistleblowing) ve iş doyumu arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Aktan, C.C. (2015). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: whistleblowing, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2).
- Alpar, R. (2016). *Uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlilik*. Ankara: Detay Yayıncılık,
- Alper, M. (2018). *Whistleblowing ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye örgüt kültürünün etkisi ve bir araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aydın, U. (2003). İş hukuku açısından işçinin bilgi uçurması, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2): 79-100.
- Bakar, Ş. (2012). Çalışanların, iş yerlerinde karşılaştıkları etik olmayan durumları raporlama eğilimleri ve bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Bildik, B., 2009. Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze,
- Bulut, D., Eryeşil K., Bedük, A. (2016). Banka çalışanlarının örgütsel sessizlik ve whistleblowing davranışlarına yönelik bakış açısı: Gaziantep ilindeki bir araştırma. *1.Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 566-573.,
- Çakıcı, A., Aysen, B. (2014). Örgütlerde yönetici sessizliği mümkün müdür? Keşifsel bir araştırma, *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 7 (1): 107-125.
- Çakıcı, A., 2008. Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1):117-134,
- Çelebi, I. (2018). *Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide öğrenilmiş çaresizliğin rolü: kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir alan araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara,
- Çeven, S. (2019). *Sağlık çalışanlarının sessizlik ve ifşa (whistleblowing) düzeylerinin incelenmesi: Üniversite hastanesi örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Çiğdem, S., 2013. Büro yönetiminde whistleblowing ve etik ilişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Büro Yönetimi Özel Sayısı,
- Durak, İ., 2018. *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik (2. baskı)*, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa,
- Dyne, L.V., Ang,S., Botero, I.C. (2003) . Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal Of Management Studies*, 40 (6): 1359-1392.,
- Fettahloğlu, Ö. O., Demir, S. (2014). Konuşma hürriyetinin yanında sessiz kalma seçeneği: üniversite akademik personelinin örgütsel sessizlik ve whistleblowing (ifşa etme) hakkındaki görüşleri, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı:45 Eylül.
- George, D., Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: a simple guide and refrence. 17.0 update*, Boston: Pearson.
- Güvercin D. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında görülen bilgi uçurma süreci ve bilgi uçurma nedenlerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Hersh, M. A. (2002). Whistleblowers—heroes or traitors?: individual and collective responsibility for ethical behaviour, *Annual Reviews In Control*, 26(2): 243-262.,
- Karaman Sarıbay, B. (2015). *Örgütsel sessizlik ile kültürel değerler arasındaki ilişkinin incelenmesi: kamu kuruluşlarında bir araştırma*, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Karasar, N. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemi*, Nobel Yayıncılık, Ankara,
- Liu, D. J. Wu, J. Ma 2009. Organizational silence: a survey on employees working in a telecommunication company. *International Business Research*. 9(5):1647- 1650.,

- Örenlili, M., 2018. *İşletmelerde örgütsel sessizlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli,
- Özdemir E. N., 2015. *Whistleblowing (bilgi ifşasının) örgütsel güvene etkileri üzerine bir alan araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya,
- Pektaş, H. M., 2019. *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin analizi*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya,
- Pinder, C.C., Harlos, K.P., 2001. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.,
- Preacher, K. J., MacCallum, R.C. (2002). Exploratory factor analysis in behavioral genetics research: factor recovery with small sample sizes. *Behavior Genetics*, 32(2):153-161.,
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara,
- Tabachnick, B.G., Fidell, L.S.(2001). Using multivariate statistics. Pearson education company,
- Taşkıran, E., 2010. *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul,
- Timurtaş M., 2018. *Hastanelerde örgüt kültürü ile bilgi ifşası ilişkisinin değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ural, A., Kılıç, İ. 2013. *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- URL-1, 2021 <http://www.tdk.gov.tr/> Türk Dil Kurumu Sözlükleri. 01.11.2021
- Uyar, S., Yelgen, E. 2015. Bilgi ifşası (whistleblowing) ve denetim, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*,13(1):85-106,
- Zafer, E. D. (2014). *Tükenmişliğin örgütsel sessizlik ile ilişkisi ve bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul,
- Zamantılı Nayır, D. (2012). *Kurumsal etik ve whistleblowing*, Pozitif Yayınları, ISBN 978-605-5514-71-6, İstanbul.

COVID-19 BAĞLAMINDA SAĞLIK HİZMETLERİNDE MALİYET ETKİLİLİK ÇALIŞMALARINA YÖNELİK İNCELEME³

Öğr. Gör. Gizem Ketrez¹

Öğr. Gör. Dr. Elif Nisa Parkan²

ÖZ

Bu çalışmada COVID-19 pandemi sürecinde korunma, önleme, kontrol altına alma ve tedavi etmeye ilişkin maliyet-etkililik çalışmalarının bibliyometrik olarak gözden geçirilmesi ve genel bir bakış sunulması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, 2020'den 2023 Eylül ayına kadar Web Of Science veri tabanında Social Science Citation Indexinde taranan 3334 makaleden oluşmaktadır. Elde edilen veri seti, analiz için VOSviewer 1.6.19 yazılımı kullanılarak incelenmiştir. Çalışmaların en fazla sayıda (1144) 2020 yılında yayımlandığı, en çok atfın ise (7458) 2022 yılında gerçekleştiği ve bu çalışmaların %99,4'ünün (3315) İngilizce dilinde olduğu belirlenmiştir. Ağ haritasına göre, en çok kullanılan anahtar kelime "cost-effectiveness" (maliyet-etkililik) olmuştur. Diğer önemli anahtar kelimeler arasında "covid-19", "cost", "china", "tuberculosis", "child health", "telehealth", "non-small cell lung cancer", "treatment" ve "machine learning" bulunmaktadır. Dergi ortak atıf ağında en çok atıf alan dergi "Value in Health" olup, en yüksek bağlantı gücüne sahiptir (3405 atıf, 88386 bağlantı gücü). En çok atıf yapılan belgelerin Dünya Sağlık Örgütü'ne (DSÖ) ait iki farklı belge olduğu tespit edilmiştir (836-525 atıf). Ülke işbirliğinde en yüksek bağlantı gücüne sahip ülke "İngiltere"dir (1489 bağlantı gücü). Sonuç olarak, sağlık hizmetlerinde maliyet-etkililik çalışmalarının COVID-19'un yayılmasıyla etkilendiği ve bu konunun yakın tarihli çalışmaların anahtar kelimeleri arasında yer aldığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Maliyet Etkililik, Sağlık Hizmetleri, Covid-19, Bibliyometrik Analiz.

Jel Kodları: I12, M21

REVIEW OF COST-EFFECTIVE STUDIES IN HEALTH CARE IN THE CONTEXT OF COVID-19

ABSTRACT

This study aims to bibliometrically review and provide an overview of cost-effectiveness studies on protection, prevention, control and treatment during the COVID-19 pandemic process. The sample of the research consists of 3334 articles scanned in the Social Science Citation Index in the Web Of Science database from 2020 to September 2023. The resulting data set was examined using VOSviewer 1.6.19 software for analysis. It was determined that the largest number of studies (1144) were published in 2020, the most citations (7458) occurred in 2022, and 99.4% (3315) of these studies were in English. According to the network map, the most used keyword was "cost-effectiveness". Other important keywords include "covid-19", "cost", "china", "tuberculosis", "child health", "telehealth", "non-small cell lung cancer", "treatment" and "machine learning". The most cited journal in the journal co-citation network is "Value in Health" and has the highest link strength (3405 citations, 88386 link strength). It was determined that the most cited documents were two different documents belonging to the World

¹Öğr. Gör. , Giresun Üniversitesi, gizem.ketrez@giresun.edu.tr, (Orcid: 0000-0002-9503-0370)

²Öğr. Gör. Dr., Kayseri Üniversitesi, elifnisayayla@kayseri.edu.tr, (Orcid: 0000-0002-4343-0954)

³ İlgili çalışma 9. Uluslararası EMI Girişimcilik & Sosyal Bilimler Kongresi 7-10 Kasım 2023, Taşkent / Özbekistan'da sunulmuştur.

Health Organization (WHO) (836-525 citations). The country with the highest link strength in country collaboration is "England" (1489 link strength). As a result, it appears that cost-effectiveness studies in healthcare have been affected by the spread of COVID-19 and this issue is among the keywords of recent studies.

Keywords: Cost-Effectiveness, Healthcare, Covid-19, Bibliometric Analysis.

JEL Codes: I12, M21

GİRİŞ

SARS-CoV-2 enfeksiyonunun neden olduğu COVID-19, 2019 yılının Aralık ayında tüm dünyada yayılan bir pandemiye yol açmıştır (Xu vd., 2020). Milyonlarca doğrulanmış vaka ve ölüme neden olmasının yanı sıra aynı zamanda harap olmuş ekonomiler üzerinde bir iz bırakmıştır. Bir COVID-19 vakasında, enfeksiyon sırasında ortalama bir tıbbi maliyetin 3.045 ABD Doları olacağı, yatan hastalarda bu durumun 14.366 ABD Dolarına çıkacağı tahmin edilmesi ile birlikte pandeminin getirdiği hastalık yükü ve maliyetlerine yönelik büyük endişe kaynağı oluşmaya başlamıştır (WHO, 2019; Bartsch vd., 2020).

Ülkelerin ulusal yetkilileri sağlık sisteminin çökmesini önlemek amacıyla virüsün bulaşmasını kontrol altına almak için sosyal temas sınırları, maske kullanımı zorunluluğu, karantina gibi sert politika önlemleri uygulamak zorunda kalmıştır (Kickbusch vd., 2020). Tedavi ve önleme amaçlı aşı ve ilaçların hızlı gelişimi ve dağıtımı pandemiyi durdurma umutlarını beraberinde getirir de (Burgos vd., 2021), delta varyantının aşırı yayılması, mevcut aşuların korumasının azalması enfeksiyonların yayılmasına katkıda bulunmuştur. Tamamen aşılanmış olanlara aşı takviyesi sağlanması gibi yeni aşılama stratejileri günümüzde hala tartışılmaktadır (Shen vd., 2021).

COVID-19 tedavi sürecinde kullanılan antiviral ilaçların yüksek maliyeti göz önüne alındığında, sonuçların iyileştirilmesi ve maliyet etkinliğinin sürdürülmesi için tedavinin optimal zamanlaması kritik öneme sahiptir (Wang vd., 2020). Zaman geçtikçe pandeminin sağlık sisteminde ve küresel ekonomi üzerinde baskı yaratmaya devam etmesi nedeniyle karar verme süreçlerinde kullanılmak üzere durum tespiti yapmak ve önlem almak üzerine pek çok önemli güncel rapor ve akademik çalışma yayınlanmıştır (Mullins ve Drummond, 2020).

COVID-19 salgınının sağlık sisteminde ve küresel ekonomi üzerinde etkisi ile ilgili maliyet etkinlik çalışmaları önem kazanmıştır. Bu çalışmada, COVID-19'un tüm dünyada yayılmasıyla birlikte, Web of Science'ta (WOS) taranan sağlık hizmetleri alanında yürütülen maliyet etkinlik çalışmalarına bibliyometrik genel bir bakış sunulması, çalışmalarının hangi araştırmalarda yoğunlaştığının görülmesi amaçlanmaktadır. Geleceğe bakıldığında maliyet etkinlik çalışmaları sağlık sektörünün gidişatını şekillendirmeye devam edecek ve yenilikçiliği, verimliliği ve hesap verebilirliği teşvik edecektir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

COVID-19 pandemisi sonrası hızla gelişen sağlık hizmeti ortamında maliyet etkililik kavramı sağlık hizmeti yürütücüleri, politika yapıcılar ve hastalar için kritik bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Maliyet etkililik çalışmaları artan sağlık hizmetleri maliyetleri ve sınırlı kaynaklara karşın kaynak tahsisini uygun hale getirmekte ve hizmetlerin kalitesini koruyarak iyileştirmektedir. Maliyetlerine göre arzu edilen sağlık sonuçlarının sağlanabilmesi için tedaviler ve sağlık teknolojilerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme, etkinlik, güvenlik, hasta tercihleri ve uzun vadeli sürdürülebilirlik gibi çeşitli faktörleri kapsamaktadır. Sağlık hizmetleri sistemlerinde uygun maliyetli çözümlere öncelik verilerek erişilebilirlik, karşılanabilirlik ve genel verimlilik artırılmaktadır, böylece bireyler ve toplumlar için daha iyi sağlık sonuçları sağlanabilmektedir (Drummond vd., 2005: 9).

Düşük ve orta gelirli ülkeler gibi kaynakların kısıtlı olduğu ortamlarda maliyet etkililik daha da önem kazanmaktadır. Bu ülkelerde sağlık sistemleri sınırlı finansal kaynaklarla ve birbiriyle yarışan sağlık öncelikleriyle boğuşmaktadır. Bütçe kısıtlamaları dahilinde en iyi bakımı sunmak için yenilikçi çözümlere ihtiyaç duyulmaktadır. Toplum temelli bakım ve dijital sağlık teknolojilerinden yararlanma gibi stratejiler, maliyet etkililiği artırmak ve temel sağlık hizmetlerine erişimi genişletmek için umut verici yollar sunmaktadır (Nielsen vd., 2008; Kristensen 2008).

Maliyet etkililik bir müdahalenin yapılması gerektiği ancak bunun hangi alternatifle yapılması gerektiğinin analizidir. Bu bakımdan bu tekniği kullanan bir karar verici, söz konusu sağlık müdahalesinin yapılması gerektiğini ve buna kaynak ayrılması gerektiğini kabul etmiş ancak bu müdahale içindeki alternatif yöntemler arasında karar verme durumundadır. Sağlık hizmetleri alanında kaliteli hizmet ve tedavi sunma arayışı çoğu zaman maliyetleri yönetme zorunluluğuyla kesişir. Sağlık harcamalarının küresel olarak artmasıyla birlikte, harcanan her ödemenin hastalar ve toplumlar için somut faydalara dönüşmesini sağlamanın önceliği artmaktadır. Bu arayışta sağlık sistemlerinin işleyişini, yenilik yapma ve kaynakları önceliklendirme şeklini yeniden şekillendiren maliyet etkililik bir araç olarak kullanılmaktadır. (Drummond vd., 2005: 10).

Yapılan literatür taraması sonucunda, Covid-19 pandemisinin sağlık hizmetleri alanındaki maliyet etkililik çalışmalarının seyrinin genel bir görünümüne dair bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürdeki bu boşluğu gidermek adına, Covid-19'un tüm dünyada yayılmasıyla birlikte, sağlık hizmetleri alanında yürütülen maliyet etkililik çalışmalarına yönelik bibliyometrik genel bir bakış sunulması amaçlanmaktadır.

2. GEREÇ VE YÖNTEM

Bibliyometrik analiz çalışmalarının son yıllarda büyük bir popülerlik kazandığı söylenebilir. Bu popülerlik VOSviewer, Gephi, Leximancer gibi bibliyometrik yazılımların ve Web of Science ve Scopus gibi bilimsel veri tabanlarının ilerlemesine, kullanılabilirliğine, erişilebilirliğine ve

bibliyometrik metodolojinin bilgi bilimlerinden iş araştırmalarına disiplinler arası aktarımına bağlanabilir. Daha da önemlisi, bibliyometrik analizin iş araştırmalarındaki popülaritesi bir moda değil, büyük hacimli bilimsel verilerin işlenmesi ve yüksek araştırma etkisi yaratma konusundaki faydasının bir yansımasıdır. Akademisyenler bibliyometrik analizi, makale/dergi performansında, işbirliği modellerinde, araştırma bileşenlerinde ortaya çıkan eğilimleri ortaya çıkarmak ve mevcut literatürde belirli bir alanın entelektüel yapısını keşfetmek gibi çeşitli nedenlerle kullanmaktadır (Donthu ve ark., 2021:285).

Bu çalışmada, COVID-19'un tüm dünyada yayılmasıyla birlikte, Web of Science'ta (WOS) taranan sağlık hizmetleri alanında yürütölen maliyet etkililik çalışmalarına bibliyometrik açıdan bir bakış sunulması, çalışmalarının hangi araştırmalarda yoğunlaştığının görölməsi amaçlanmaktadır. Araştırmanın evrenini, WOS veri tabanı arama sayfasında "topic" başlığında [("cost effectiveness") AND ("health" OR "healthcare" OR "health service")] kelime grubunu içeren makaleler oluşturmaktadır. Arama yönteminin "topic" şeklinde yapılması ile belirtilen kelimelerin, taranan makalelerin başlık, özet, yazar anahtar sözcükleri ve anahtar sözcükler plus'ta arandığı anlamına gelmektedir. Çalışmada, Covid-19 virüsünün yayılmaya başladığı 2020 yılı başlangıç alınarak 7 Eylül 2023 tarihine kadar yayımlanmış olan ve Social Science Citation Index'te taranan dergilerde bulunan araştırma makaleleri ve derleme makaleleri kapsama alınmıştır. "Early Access, procedeeing paper, book chapters, date paper" araştırmaları kapsam dışında bırakılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda WOS veri tabanında toplam 3.334 makale olduğu saptanmış ve çalışmaya dahil edilmiştir. Bu çalışmada hayvan deneyleri veya klinik çalışmalardan veri toplama işlemleri gerçekleştirmediğinden etik kurul onayı alınmamıştır. Çalışma ile, dahil edilen makalelerin yıllar ve atıf sayıları, en üretken yazarlar, en çok atıf alan dergiler, en çok kullanılan ve güncel olan anahtar kelimelerinin neler olduğu, makalelerin araştırma alanları, kullanılan dil, üniversiteler ve ölkeler dahil olmak üzere bibliyometrik göstergeler aracılığıyla çeşitli konular analiz edilmiştir. Bibliyometrik analiz verileri VOSviewer 1.6.19 yazılım programı aracılığıyla elde edilmiştir. Çalışmanın sınırlılığı, yalnızca WOS veri tabanından taramanın gerçekleştirilmesidir.

3. BULGULAR

Bu çalışma, COVID-19'un tüm dünyada yayılmasıyla birlikte, WOS'ta taranan sağlık hizmetleri alanında yürütölen maliyet etkililik çalışmalarına bibliyometrik genel bir bakış sunulması, çalışmalarının hangi araştırmalarda yoğunlaştığının görölməsi açısından incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, WOS veri tabanında toplam 3.334 makale olduğu saptanmış ve çalışma kapsamına alınmıştır. Makalenin toplam atıf sayısı 18.262, makale başı atıf oranı 5.48 ve h-indeki 39'dur.

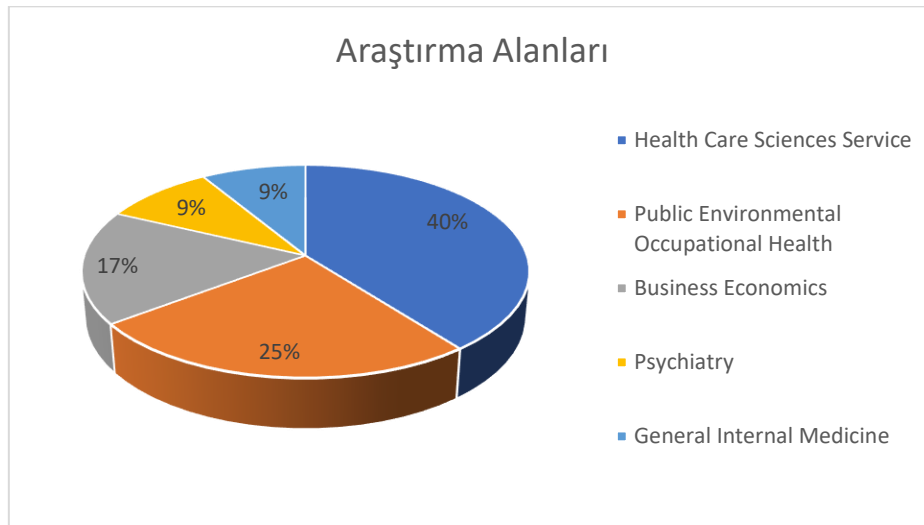
Tablo 1’de makalelerin yıllara ve atıf sayısına göre dağılımı yer almaktadır. Araştırma kapsamındaki makaleler yıllar açısından incelendiğinde, yayınlanan makale sayısında azalış gözlemlenirken, atıf sayısında önemli bir artış olduğu görülmektedir. Makalelerin en fazla, Covid-19 virüsünün tüm dünyada etkisini göstermeye başladığı 2020 yılında (1.144) yayınlandığı ve en çok atıf yapılan yayın yılının 2022 yılı (7.458) olduğu bulunmuştur. Araştırma verilerinin elde edildiği 7 Eylül 2023 tarihi itibarıyla, 2023 yılı içerisinde toplam 313 makalenin olduğu ve bu makalelere toplam 5.900 atıf yapıldığı görülmektedir.

Tablo 1. Makalelerin Yıllara ve Atıf Sayısına Göre Dağılımı

Yayın Yılı	N	%	Atıf Sayısı
2020	1.144	34.3	899
2021	1.141	34.2	4005
2022	736	22.1	7458
2023	313	9.4	5900
TOPLAM	3.334	100,0	18.262

Grafik 1’de makalelerin araştırma alanlarına göre en fazla yayın yapılan 5 alanın dağılımı yer almaktadır. “Health Care Sciences Services” alanı toplam 1.229 makale (%40) ile en çok yayın yapılan araştırma alanını oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla “Public Environmental Occupational Health” alanı 787 makale, “Business Economics” alanı 538 makale, “Psychiatry” alanı 289 makale ve “General Internal Medicine” alanı 271 makale ile izlemektedir.

Grafik 1. Makalelerin Araştırma Alanına Göre Dağılımı

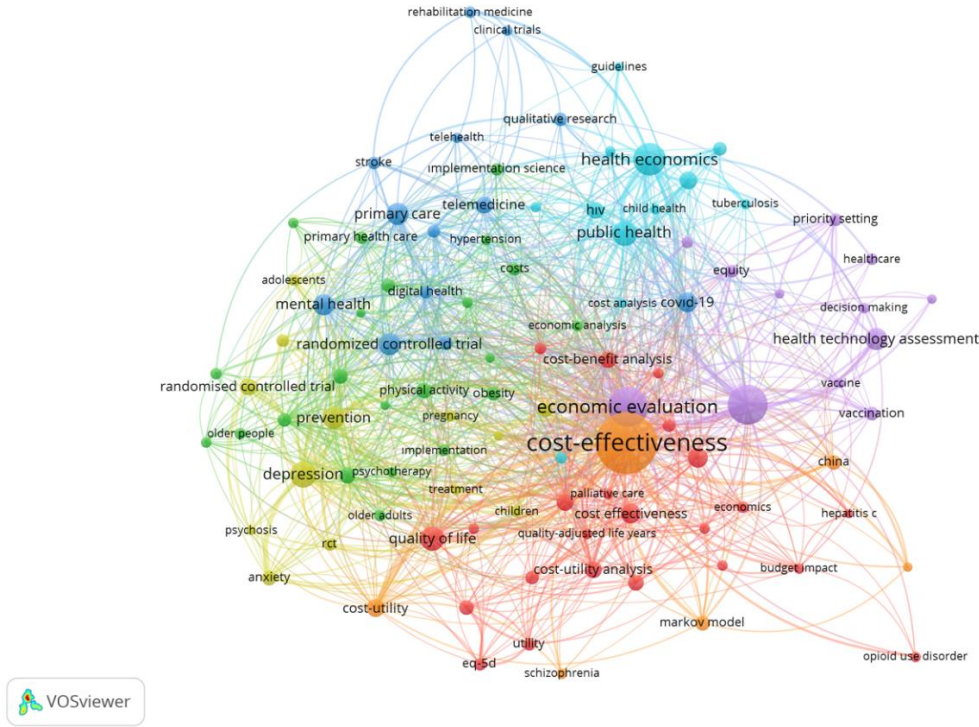


Tablo 2’de makalelerin kullanılan dillere göre dağılımı yer almaktadır. İncelenen makalelerde kullanılan dil dikkate alındığında en fazla İngilizce dilinde (3.315) makale yazıldığı ve bunu sırasıyla İspanyolca (8), Almanca (5), Portekizce (4) ve Fransızca (2) izlemektedir.

Tablo 2: Makalelerin Kullanılan Dillere Göre Dağılımı

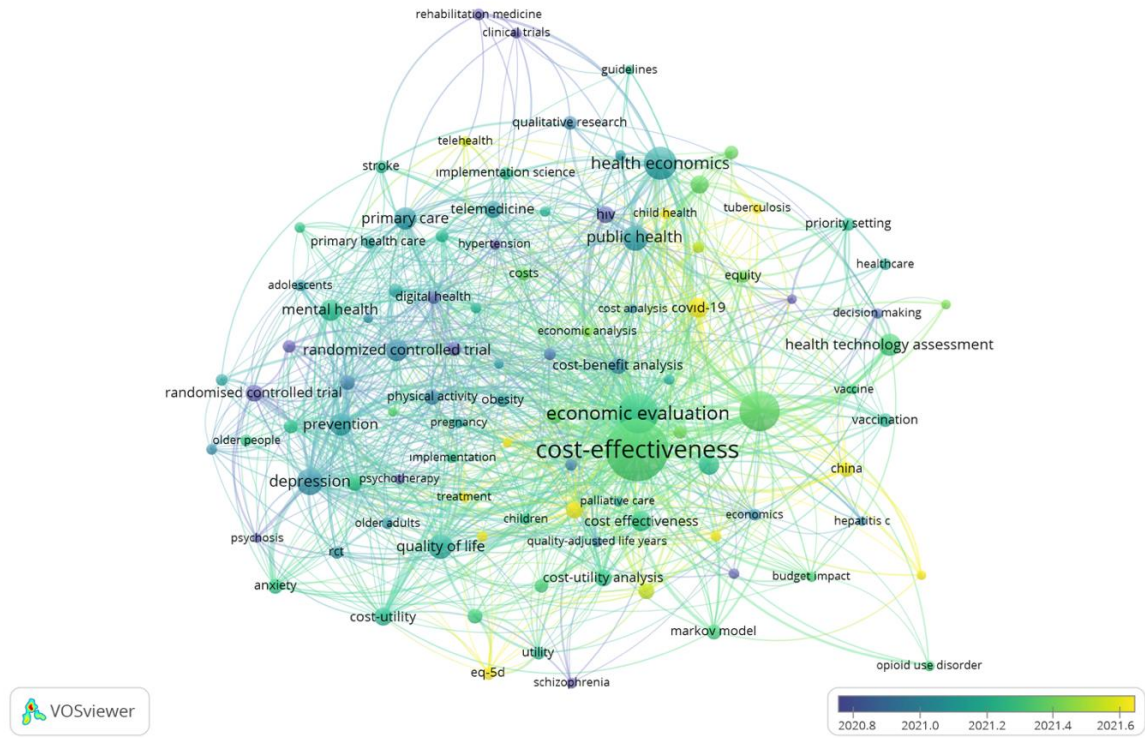
Kullanılan Dil	N	%
İngilizce	3.315	99,43
İspanyolca	8	0,24
Almanca	5	0,15
Portekizce	4	0,12
Fransızca	2	0,06
TOPLAM	160	100,0

Şekil 1’de makalelerde en sık görülen anahtar kelimelerin dağılımı incelenmiştir. Vosviewer yazılımı ile anahtar kelime sayısı minimum 15 seçilerek 7057 anahtar kelime arasından 101’inin eşik değerini geçtiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda ağ haritası 101 anahtar kelime sayısı ile 1279 bağlantı ve 7 kümeden meydana gelmektedir. Çalışmaya konu olan 3.334 makale içerisinde “cost-effectiveness” anahtar kelimesi toplam 557 adet kullanılarak en çok kullanılan anahtar kelime olmuştur. Bu kelimeyi sırasıyla “economic evaluation” (232), “cost-effectiveness analysis” (244), “health economics” (149) ve “depression” (100) takip etmektedir.



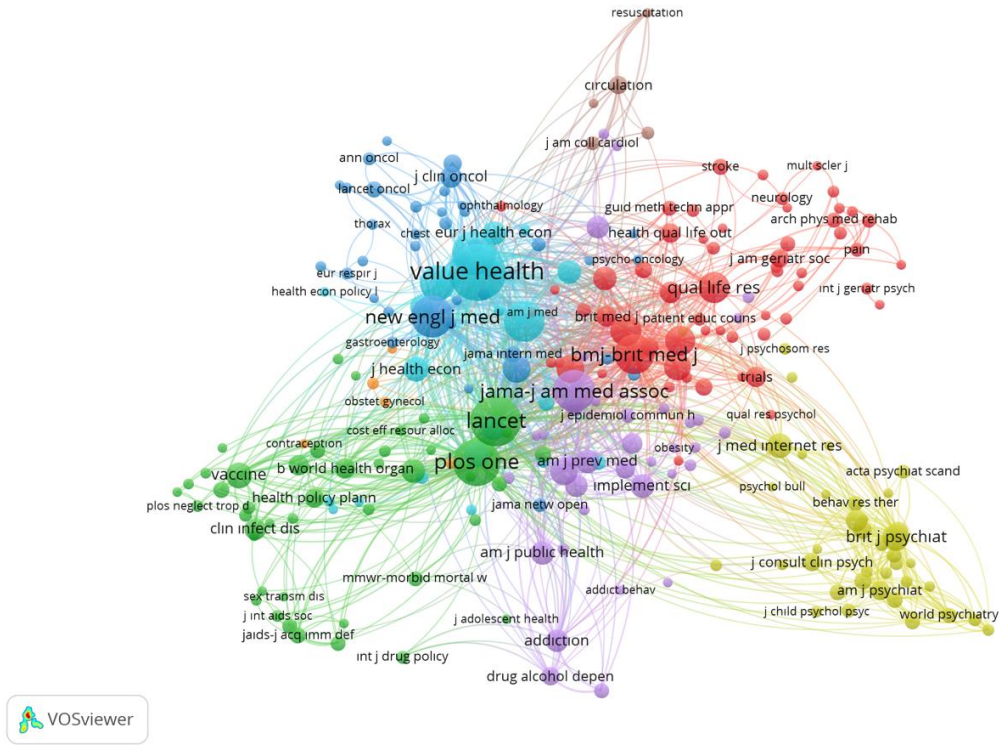
Şekil 1. Makalelerin Anahtar Kelime Ağ Analizi

Şekil 2’de makalelerin anahtar kelime ağ analizi zaman haritası görülmektedir. Görülen renkler bize anahtar kelimelerin zamanını göstermektedir. Buna göre en güncel, en yeni olan anahtar kelimeler sarı renk ile gösterilen kelimelerdir. Dolayısıyla “*covid-19, cost, china, tuberculosis, child health, telehealth, non-small cell lung cancer, treatment, machine learning*” gibi kelimelerin daha güncel olduğunu görülmektedir.



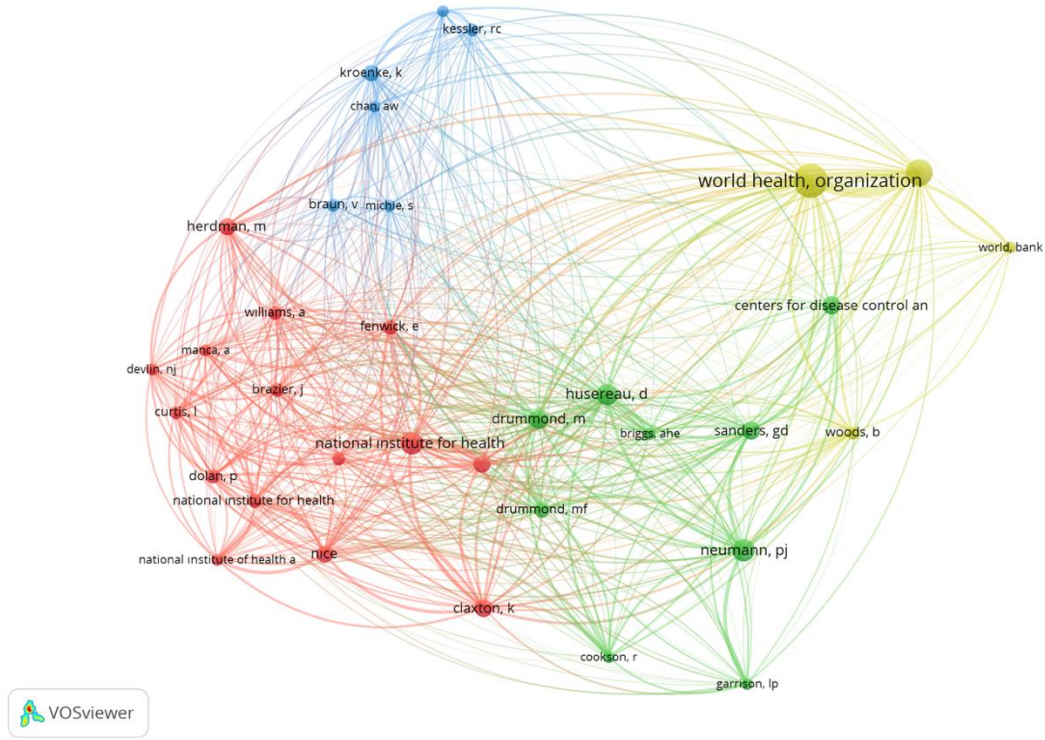
Şekil 2. Makalelerin Anahtar Kelime Ağ Analizi Zaman Haritası

Şekil 3’te makalelerin atıf yaptığı dergilerin ortak atıf ağ analizi yer almaktadır. Atıfta bulunulan kaynakların minimum düzeydeki alıntı sayısı 100 seçilerek 36521 kaynağın 250’si eşik değerini karşılamaktadır. En çok atıf yapılan ilk üç dergi sırasıyla “Value in Health” (atıf sayısı 3405, bağlantı gücü 88386), “Lancet” (atıf sayısı 2717, bağlantı gücü 79279) ve “Plos One” (atıf sayısı 2399, bağlantı gücü 71537) dergilerdir.



Şekil 3. Makalelerin Dergi Ortak Atıf Ağ Analizi

Şekil 4'te makalelerin yazar ortak atıf ağ analizi yer almaktadır. Atıf yapılan yazarların minimum düzeydeki alıntı sayısı 100 seçilerek 83104 atıf yapılan yazarın 34'ü eşik değerini karşılamaktadır. En çok atıf yapılan belge Dünya Sağlık Örgütü'ne (DSÖ) ait iki farklı belgedir. DSÖ tarafından yayınlanmış olan iki farklı belgeye yapılan atıf sayıları sırasıyla 836 ve 525'tir. Ardından en çok atıf yapılan belge 367 atıf sayısı ile Ulusal Sağlık ve Bakım Mükemmelliği Enstitüsü'ne (National Institute for Health and Care Excellence) aittir. En çok atıf yapılan diğer yazarlar P.J. Neumann (353 atıf), D. Husereau (330 atıf), K. Claxton (236 atıf) araştırmacılarıdır.



Şekil 4. Makalelerin Yazar Ortak Atıf Ağ Analizi

Şekil 5'te makalelerin yayınlandığı ülkelerin iş birliği analizi gösterilmektedir. Ülkelerin belge sayısı minimum 20 seçilerek 140 ülkenin 46'sı eşik değerini karşılamaktadır. Üretkenlik açısından Amerika toplam 1155 makale ile en üretken ülkedir ve 7 Eylül 2023 tarihi itibarıyla toplam 7877 atıf sayısına sahiptir. Üretkenlik açısından İngiltere 925 makale (6526 atıf) ile ikinci sırada yer almaktadır. Üçüncü sırada ise Avustralya 434 makale (3337 atıf) ile yer almaktadır. Bağlantı sayısına göre ise İngiltere en yüksek (1489 bağlantı) sayıya sahiptir. İngiltere'yi, Amerika (1197 bağlantı) ve Avustralya (753 bağlantı) takip etmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Sağlık hizmetlerinde maliyet etkililik çalışmalarında COVID-19 pandemisinin yayılmasıyla birlikte bu durumun çalışmaları da etkilediği ve yakın tarihli çalışmaların anahtar kelimeleri arasında yer aldığı görülmektedir. COVID-19 salgının sağlık sisteminde ve küresel ekonomi üzerinde etkisi ile ilgili korunma, önleme, kontrol altına alma ve tedavi etmeye ilişkin maliyet-etkililik çalışmaları bibliyometrik olarak gözden geçirilmiştir ve genel bir bakış sunulmuştur. Çalışma ile, araştırma kapsamında dergide yayınlanan makalelerin yılları ve atıf sayıları, en çok atıf alan makaleler ve en üretken yazarlar, kurumlar ve ülkeler dahil olmak üzere bibliyometrik göstergeler aracılığıyla çeşitli konular analiz edilmiştir. Çalışmanın sınırlılığı, yalnızca WOS veri tabanından taramanın gerçekleştirilmesidir.

COVID-19 pandemisi ile ilgili maliyet etkililik çalışmaları 2020 yılında başlamaktadır. Bu çalışmada, COVID-19'un tüm dünyada yayılmasıyla birlikte, sağlık hizmetleri alanında yürütülen maliyet etkililik çalışmalarına bibliyometrik genel bir bakış sunulması ve çalışmalarının hangi araştırmalarda yoğunlaştığının görülmesi amacıyla WOS veri tabanında yayınlanan ve Social Science Citation Index'te taranan dergilerdeki 3.334 çalışma incelenmiştir.

Makalelerin yıllara ve atıf sayılarına göre dağılımı incelendiğinde en çok 2020 yılında (1.144) yayınlandığı ve en çok atıf yapılan yayın yılının 2022 yılı (7.458) olduğu bulunmuştur. Araştırma verilerinin elde edildiği 7 Eylül 2023 tarihi itibarıyla, 2023 yılı içerisinde toplam 313 makale yayınlanmış ve bu makalelere toplam 5.900 atıf yapılmıştır. Verilerin çoğalmasında ve araştırmacıların gösterdiği ilginin artması ile sonraki yıllar alandaki atıf sayısı artış göstermiştir. Pandeminin birincil sonuçlarının yanı sıra ikincil sonuçlarına dair verilerin toplanması ile ortaya çıkarılacak çalışmalar alanı genişletebilecektir.

Makalelerin araştırma alanları incelendiğinde ise sırasıyla en çok "Health Care Sciences Services", "Public Environmental Occupational Health", "Business Economics", "Psychiatry", "General Internal Medicine" alanlarında çalışmalar yapıldığı görülmektedir. İncelenen makalelerde kullanılan dil açısından bakıldığında %99,4'ünün İngilizce olması sonuçlar arasındadır.

Ağ haritalarına bakıldığında, "cost-effectiveness" en çok (557) kullanılan anahtar kelimeyi oluşturmuştur. Sonrasında ise "economic evaluation" (232), "cost-effectiveness analysis" (244), "health economics" (149) ve "depression" (100) anahtar kelimelerinin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. En güncel anahtar kelimelerin ise "covid-19", "cost", "china", "tuberculosis", "child health", "telehealth", "non-small cell lung cancer", "treatment", "machine learning" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında değerlendirilen makalelerin en fazla atıf yaptığı dergi "Value in Health" dergisi iken, en çok atıf yapılan belge ise Dünya Sağlık Örgütü'ne (DSÖ) ait iki farklı belge olmuştur. Ayrıca maliyet etkililik literatürünün büyük çoğunluğunun gelişmiş ülkelerde üretildiği görülmektedir. En üretken ülkenin Amerika (1155), en üretken üniversitenin "University College

London” (132) ve bağlantı gücü en yüksek olan ülkenin “İngiltere” (1489) olduğu belirlenmiştir. Hastalıkların artık sınır tanımadığı göz önüne alınırsa ülkelerin işbirliğini daha fazla yapmaları, ortak ağlara yönelik test gerçekleştirmeleri önerilmektedir. Türkiye’de konu ile ilgili son derece az çalışmanın yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmanın, uluslararası literatürde sağlık alanında yürütülen maliyet etkililik çalışmalarına geniş bir perspektiften panoramik bir bakış sağlayarak, yeni araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Gelecekteki araştırmalarda, konu ile ilgili yapılmış diğer çalışmaların da araştırma kapsamına alınarak, farklı inceleme teknikleriyle çeşitli değişkenler açısından incelenmesi ile daha derinlemesine bilgiler sunulabilir.

KAYNAKÇA

Bartsch, S.M., Ferguson, M.C., McKinnell, J.A., O'Shea, K.J., Wedlock, P.T., Siegmund, S.S. & Lee, B. Y. (2020). The Potential Health Care Costs And Resource Use Associated With COVID-19 In The United States: A simulation estimate of the direct medical costs and health care resource use associated with COVID-19 infections in the United States. *Health affairs*, 39 (6), 927-935.

Burgos, R. M., Badowski, M. E., Drwiega, E., Ghassemi, S., Griffith, N., Herald, F., Johnson, M., O Smith, R. & Michienzi, S. M. (2021). The race to a COVID-19 vaccine: Opportunities and challenges in development and distribution. *Drugs in context*, 10.

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 133, 285-296.

Drummond, M. F., Sculpher, M. J., Claxton, K., Stoddart, G. L., & Torrance, G. W. (2015). Methods for the economic evaluation of health care programmes (Third Edit.). *United States: Oxford university press*.

Kickbusch, I., Leung, G. M., Bhutta, Z. A., Matsoso, M. P., Ihekweazu, C., & Abbasi, K. (2020). Covid-19: how a virus is turning the world upside down. *BMJ*, 369.

Kristensen, F.B. (2008) Transnational Collaboration on Health Technology Assessment – A Political Priority in Europe. M.V. Garrido, F.B. Kristensen, C.P. Nielsen ve R. Busse (Ed.). *Health Technology Assessment and Health Policy Making in Europe – Current Status, Challenges and Potential* içinde. Observatory Series No: 14. Geneva: WHO.

Mullins, C. D., & Drummond, M. F. (2020). The role of health economics and outcomes research in addressing coronavirus disease 2019 (COVID-19). *Value in Health*, 23 (11), 1403-1404.

Nielsen C.P., Santamera A.S. and Vondeling H. (2008) Policy Process and Health Technology Assessment. M.V. Garrido F.B. Kristensen C.P. Nielsen and R. Busse (Ed.). *Health Technology Assessment and Health Policy Making in Europe – Current Status, Challenges and Potential* içinde. Observatory Series No:14. United Kingdom: WHO.

World Health Organization. Coronavirus disease (COVID-19). *Secondary Coronavirus disease (COVID-19)*. Erişim Tarihi: 1 Mart 2024, <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>.

Shen, M., Zu, J., Fairley, C. K., Pagán, J. A., An, L., Du, Z., Guo, Y., Rong, Y. Xiao, Y., Zhuang, G. & Zhang, L. (2021). Projected COVID-19 epidemic in the United States in the context of the effectiveness of a potential vaccine and implications for social distancing and face mask use. *Vaccine*, 39 (16), 2295-2302.

Wang, Y., Zhang, D., Du, G., Du, R., Zhao, J., Jin, Y., Fu, S., Gao, L., Cheng, Z., Lu, Q., Hu, Y., Luo, G., Wang, K., Lu, Y., Li, H., Wang, S., Ruan, S., Yang, C., Mei, C., Wang, Y., Ding, D., Wu, F., Tang, X., Ye, X., Ye, Y., Liu, B., Yang, J., Yin, W., Wang, A., Fan, G., Zhou, F., Liu, Z., Gu, X., Xu, J., Shang, L., Zhang, Y., Cao, L., Guo, T., Wan, Y., Qin, H., Jiang, Y., Jaki, T. (2020). Remdesivir in adults with severe COVID-19: a randomised, double-blind, placebo-controlled, multicentre trial. *The Lancet*, 395 (10236), 1569-1578.

Xu Z, Shi L, Wang Y, Zhang J, Huang L, Zhang C, Liu, S., Zhao, P., Liu, P., Zhu, L., Tai, Y., Bai, C., Gao, T., Song, J., Xia, P., Dong, J., Zhao, J., Wang, F.S.(2020). Pathological findings of COVID-19 associated with acute respiratory distress syndrome. *Lancet Respir Med*, 8 (4), 420-422.

ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL AİDİYETE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK RAHATLIĞIN ARACI ROLÜ

Özgür DEMİRTAŞ¹

Özge ÜSTÜN²

Öz

Günümüzde küreselleşmenin etkilerinin giderek daha yoğun hissedildiği iş yapma ortamında, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmenin vazgeçilmezi haline gelen insan kaynağı, katma değer oluşturma açısından çok daha önemli bir hale gelmiştir. Özellikle entelektüel sermayenin finansal sermayenin önüne geçmesiyle birlikte, insan kaynağının niteliklerini ortaya çıkartabilmesinde nitelikli örgütsel yapıların ve yönetim mekanizmalarının oluşturulması ve bu bağlamda da yönetici üst kadroların oluşturulmasında objektif karar kriterlerinin kullanımı önem arz etmektedir. Diğer bir ifade ile bir işletmenin başarısını belirlemede yüksek kaliteli ve nitelikli yöneticiler önemli yer tutmaktadır. Bir örgütün ve örgüt çalışanları arasında kurulacak ilişkinin etkili olmasını sağlayan unsurların başında gelmektedir. Bu ilişkiyi belirleyen unsurlardan biri olarak kabul görmüş aidiyet kavramı, çalışanlar için fazlaca önem taşımaktadır. İşyerleri, çalışanlar için aidiyet duygusunun gerçek bir şekilde yaşandığı topluluk olarak görev yapmaktadır. Yöneticilerin örgüt içinde çalışanlarına karşı rol model görevine sahip olmaları; çalışanlarının bireysel ve örgütsel çıktılarını etkileyecektir. Liderlerin sergileyeceği pozitif etik lider davranışların, örgütte pozitif davranışları artıracaktır. Bu kapsamda çalışma, psikolojik rahatlığın aracılığıyla etik liderlik davranışlarının örgütsel aidiyet üzerindeki etkisinin incelenmesini amaçlamaktadır. Çalışmanın amacına yönelik Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 361 kişi ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar etik liderliğin örgütsel aidiyet ve psikolojik rahatlığı pozitif olarak etkilediğini ve ayrıca psikolojik rahatlığın etik liderlik ve örgütsel aidiyet ilişkisinde aracı role sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Etik liderlik, Örgütsel Aidiyet, Psikolojik Rahatlık

Jel Kodları: L20, M10

ETHICAL LEADERSHIP EFFECT ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION VIA THE MEDIATOR ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY

Abstract

In today's increasingly globalized business environment, where the effects of globalization are felt more intensely, human resources have come to the front for achieving sustainable competitive advantage, and creating value. Especially with intellectual capital surpassing financial capital, the establishment of qualified organizational structures and management mechanisms, and the formation of senior management based on objective decision criteria, have become crucial in bringing out the qualities of human resources. In other words, high-quality and qualified managers play a significant role in determining the success of a business. They are essential factors in ensuring effective relationships between an organization and its employees. The concept of identification, which has been recognized as one of the factors determining this relationship, is of great importance to employees. Workplaces serve as communities where employees truly experience a sense of identification.

¹ Prof. Dr., Kayseri Üniversitesi, ozgurdemirtas@kayseri.edu.tr (<https://orcid.org/0000-0002-2495-2124>)

² Öğr. Gör. Dr., Kayseri Üniversitesi, ozgeustun@kayseri.edu.tr (<https://orcid.org/0000-0001-9827-4808>)

* Kayseri Üniversitesi BAP Koordinatörlüğü tarafından Proje No: SBA-2023-1126 koduyla desteklenmiştir.

Managers serving as role models within the organization will influence the individual and organizational outputs of their employees. Positive ethical leadership behaviors displayed by leaders will increase positive behaviors within the organization. In this context, this study aims to examine the impact of ethical leadership behaviors on organizational identification through psychological safety. For this aim, a survey was conducted with 361 employees working in businesses operating in the Kayseri Organized Industrial Zone to achieve the objectives of the study. The results indicate that ethical leadership positively influences organizational identification and psychological safety, and furthermore, psychological safety plays a mediating role in the relationship between ethical leadership and organizational identification.

Keywords: Ethical leadership, organizational identification, psychological safety

JEL Codes: L20, M10

GİRİŞ

Günümüz dünyasında yaşanan gelişmeler ve teknolojinin hızla değişmesiyle oluşan yenilikler bilgiye verilen önemin farkındalığını artırmıştır. Klasik dönemde gerekli görülen beden gücünün ve insanın makine olarak algılandığı düşünce günümüzde artık yerini bilgiye dayalı yaklaşımların benimsendiği yaklaşıma yerini bırakmıştır. İşletmelerin başarısında bilgiye dayalı yaklaşımlar önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak işletmelerde nitelikli insanları ön planda tutulduğu modern yönetim tekniklerinin kullanılmasıyla sürdürülebilir büyümeyi hedef almış ve çevreyi daha çok dikkate almaya başlamaktadır.

Doğru kararlar vermek, hem etik hem ahlaki açıdan değerlendirildiğinde bireysel, örgütsel ve hatta evrensel nitelikte sorumluluk taşımaktadır. Günümüzde sosyal ortamda fazla sayıda girdilerin bulunduğu, ilişki ağlarının büyümesi ve daha karmaşık bir hal alması ile insan ilişkilerinde açmazlara sürüklemekte, yönetici olarak görev yapan kişilere daha fazla yeni ve zor görevleri beraberinde getirmektedir. Yöneticilere yüklenen bu rol ile yönetilmesi zor olan insanları ele almakta ve liderlerim etik değer ve inançlara sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Örgütte sergilenecek Bu rol, aynı zamanda yönetilmesi güç olan insan unsurunu ele alan liderlerin, etik değer ve inançlara sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Örgütte sergilenen çaba ve eylemlerin etik sistem süzgecinden geçirilmesi gerektiği düşüncesi benimsenmelidir.

Yöneticilerin rol model olarak kabul edildiği bir ortamda çalışanların bireysel ve örgütsel çıktılarını etkileyeceği öngörülmüştür ve pozitif etik lider davranışlarının katkıları sayesinde örgütlerde görülecek sapkın davranışların azalması, örgütsel aidiyetin ise artması düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmada psikolojik rahatlığın aracılığıyla etik liderlik davranışlarının örgütsel aidiyetin üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Daha önce yapılmış çalışmalar incelendiğinde, çalışanların olumlu davranışlara yönlendirilmesinde örgüt kültürünün etkili olduğunu konu edinmiş çok sayıda çalışmanın olduğu tespit edilmiştir. Ancak, bu çalışmalarda örgütsel kültürün bir yansımaları oluşturan psikolojik rahatlık algısı konularına yer verilmediği görülmektedir (Edmondson ve Mogelof, 2006, 111). Benzer şekilde, Aranzamendez

vd. (2015, 176) psikolojik rahatlık algısının çalışan ve örgüt açısından pek çok pozitif çıktı oluşturduğunu belirtmiştir. Daha önce yapılmış çalışmalara da dayanarak bu çalışmada etik liderlik ve psikolojik rahatlığın çalışan davranışları üzerindeki yansımalarının incelenmesine odaklanılmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışan bireylerin kendi iç dünyasındaki psikolojik durumlar, çalışma hayatlarını etkilemekte ve bu etkileri farklı şekillerde çalışma hayatlarına da yansıtmaktadır. İşletmelerin en önemli kaynağının bireyler olması sebebiyle daha huzurlu, mutlu ve tatmin olmasıyla daha umut vadeden dengeli bir yönetim için çalışanların psikolojik durumlarının incelenmesi gerekmekte ve bu analizlere yönelik geri beslemeleri gerçekleştirmek önemlidir. Bu görüşler kapsamında çalışmada, işletmelerde çalışan bireylerin etik liderlik davranışlarının psikolojik rahatlık aracılığıyla örgütsel aidiyete olan etkileri incelenecektir.

Liderlik; insanları kendisini takip etmeye yöneltmek için yeni takipçiler kazanma becerisi, ikna ve etkileme yeteneği sayesinde kendini, takip edenleri ortak amaçlara yönlendirme ve vizyon oluşturma yeteneğidir (Biçkes vd., 2017, 61). Liderlik tarzları arasında dikkatleri üzerine çeken etik liderliği; bireysel eylemler ve bireyler arasındaki ilişkilerin normatif açıdan uygun davranış sergilenmesi ve bu davranışların çift yönlü kurulacak iletişim, güçlendirme ve karar verme aracılığıyla kendini takip edenlere aktarılması olarak tanımlanamam mümkündür (Walumbwa vd., 2017, 14). Shin (2012, 300) ise etik liderler için bir örgütte uygulanacak etik kuralları belirleyen, etik uygulamaları ve faaliyetleri yönlendirecek gücün sahibi olduğunu belirtmiştir Walumbwa ve diğerleri (2017, 14) etik liderlerin çalışanların biliş, tutum ve davranışlarının üzerinde belirleyici etkilere sahip olduğu görüşünü savunmuştur. Edmondson (2003, 1423) ise liderlerin destek ve teşviki olmadan çalışanların risk alma konusunda zorluklarla karşılaşacağını belirtmiştir. Etik liderlik hakkında yapılan açıklamalar doğrultusunda etkili bir liderlik algısına sahip çalışanlar ile diğer sahip olmayan çalışanlar kıyaslandığında gayret, fedakârlık ve adanmışlık sergileme konusunda farklılıklar gözlenmiş, etik liderliğin çalışanların fedakârlıklarını, adanmışlıklarını artırarak daha fazla gayret sergilemelerini etkilediği söylenebilir (Biçkes vd., 2017, 61). Zaal ve diğerleri (2017, 15); yapılan bütün açıklamalara benzer şekilde etik olmayan davranışlar ve skandallara neden olan yanlış davranış kültürünün yayılmasında etkili en önemli faktör olarak etik olmayan davranış sergileyen liderleri ifade etmiştir. Yapılan bütün açıklamalar dikkate alındığında çalışanların olumsuz davranışlardan uzak tutulması gerektiği ve olumlu davranışlara yönlendirildiği bir süreçte etik liderlik diğer liderlik tarzlarına göre daha önemli role sahiptir.

Örgüt performanslarının incelendiği araştırmalar göstermektedir ki pozitif örgütsel davranışlar, örgütün performansını olumlu etkilemektedir. Araştırmalarda, çalışanların pozitif örgütsel davranış

sergilemelerini etkileyecek öncüllere önem verilerek sıklıkla konu edilmektedir. Çalışanların yüksek performans sergilemeleri ve örgütün amaçlarına en fazla katkı sağlamaları açısından liderlik kritik öneme sahiptir. Zamanla liderlik davranışları hakkında savunulan görüşlerde değişmekte ve beklentiler farklılaşmaktadır. Günümüz organizasyon yapıları insana daha fazla önem vererek odak noktası haline getirmiş ve daha etik davranışların sergilendiği liderlik anlayışına ihtiyaç duymaktadır.

Alan yazında etik liderlik ağırlıklı olarak normatif iş etiğinin değerlendirilmesiyle ele alınmıştır. Normatif etik ile ahlaki isteklerin ve normların betimlenmesinden ziyade bunların temellendirilerek gerekçelendirilmesi amaçlanmaktadır. Liderliğe ve iş etiğine ait diğer konulara normatif bir yaklaşım, çalışanların işyerinde nasıl davranmaları gerektiğini belirlemekle ilgilidir (Brown, 2007, 141). Etik liderlik; kişisel eylemler ve kişiler arasında kurulacak ilişkiler vasıtasıyla normatif açıdan değerlendirildiğinde uygun davranışları ve böylesi davranışların sonucunda karar alma, güçlendirme ve çift yönlü iletişim süreci ile çalışanların benimseyerek davranışlarına yansıtılmasının teşvik edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Brown, 2007, 141).

Bu tanımlamanın Miao ve diğerleri (2013, 642) tarafından dile getirilen etik liderliğin dört temel unsurunu içerdiği görülmektedir. Bu unsurlardan birincisi, etik liderler takipçileri tarafından bakıldığında normatif açıdan uygun davranışları sergilerler ve böylece etik rol modeller olarak güven oluştururlar. İkincisi, etik liderler işyerinde etik mesajlar yayarlar ve takipçileri için geri bildirim teşvik ederler. Üçüncü unsur olarak ise liderler tarafından açık etik standartlar ve takipçilerinin sergileyeceği etik davranışları ödül ya da ceza yoluyla denetleyerek bir düzen altında tutar. Son olarak, etik liderler karar alma süreçlerinde etik ilkeleri hayata geçirirler ve böylece takipçileri için gözlemlenebilir bir örnek ortaya koyarlar. Yazın alanları gerektiği kadar uzatılabilir.

Çalışanların örgütsel işleyişle ilgili herhangi bir konuda düşüncelerini dile getirmesi, muhataplarına konuyla ilgili sorular sorması, geri besleme bulunması, bireysel hatalarını açık yüreklilikle ortaya koyması, yeni bir fikir öne sürmesi, itirazlarını dillendirmesi gibi davranışlarında diğer çalışanların gösterdikleri tepki psikolojik rahatlık algısının çerçevesini şekillendirmektedir. Aynı zamanda bu çerçeve, olumlu veya olumsuz psikolojik rahatlık algısının oluşmasında etkilidir (Yener, 2015, 281). Bir çeşit örgütsel iletişim iklimi olan psikolojik rahatlık (Liu vd., 2016), bireylerin geri bildirimde bulunma, hatalarını itiraf etme ve kaygıları hakkında konuşma gibi iyi niyetli kişilerarası risk alma durumlarında cezalandırılmayacaklarına ve reddedilmeyeceklerine (dışlanmayacaklarına) dönük paylaşılan inançlarını ifade eden bir kavramdır (Edmondson vd., 2001, 688; Edmondson ve Lei, 2014, 23). Bir başka kaynakta kavram (Yi vd., 2016, 3); bireyin düşüncelerini ve değerlerini diğerlerinden kendisine yönelecek herhangi bir misilleme ve küçümseme korkusu olmadan serbestçe sunabilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Carmeli ve diğerleri (2014, 118) ise kavramı, çalışanın öz-ımağı, statüsü ve kariyeri için herhangi bir olumsuz sonuç doğurabileceği korkusu olmaksızın kişiliğini sergileyebilme derecesi şeklinde ele almışlardır (Carmeli vd., 2014, 118). Örgütsel aidiyet, belli bir organizasyonun

üyeliği ile bağlantılı olan sosyal kimlik teorisinin bir yansıması olarak değerlendirilebilir (Haslam, 2004, 75; Akdoğan vd., 2016, 267). Aidiyet, bir çalışanın kendisini tanımladığı özelliklerle çalışmakta olduğu örgütü tanımladığına inandığı nitelikler arasındaki benzerlik derecesini ifade eder (Dutton vd, 1994, 239).

Örgütsel aidiyet kavramı, çalışanın bireysel amaç ve hedefleri ile çalışmakta olduğu örgütün amaç ve hedefleri arasında oluşan uyum ve bunun neticesinde çalışanın kendini örgütün bir parçası ve bir üyesi gibi hissetmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Kanbur, 2017, 66). Açıklamalar ışığında örgütsel aidiyetin, benlik algılaması ve örgütle uyumun algılanışının bir fonksiyonu olduğu söylenebilir. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel aidiyetin bilişsel ve duyuşsal olarak adlandırılan iki boyutu bulunmaktadır. Birey ve örgüt arasındaki ortak çıkarları ifade eden bilişsel boyutun altında bireyin kendisini örgütüne ne derecede ait hissettiğinin algısı yatmaktadır. Duyuşsal boyutta kişinin kendini çalıştığı örgütün bir parçası gibi hissetmesi ve bu durumdan gurur duyması tanımlaması yapılırken kişinin örgütte kabul görmesini kapsar (İplik vd., 2014, 113). Örgütsel aidiyet, takipçilerin daha çok prososyal davranışlar sergilemesini teşvik etmektedir. Bu da bireylerin örgütün amaç ve hedeflerini kendilerininmiş gibi içselleştirmelerine rehberlik etmektedir (Mael and Ashforth 1992; Van Knippenberg, 2000). Bu nedenle, örgütsel aidiyetin çalışan davranışları üzerinde beklenen olumlu etkisi, ekstra rol davranışları gibi bireyin isteyerek daha pozitif performans sonuçları göstermesini sağlamaktadır. Aslında araştırmalar, ekipleriyle ve/veya organizasyonlarıyla güçlü bir şekilde aidiyet duygusu besleyen bireylerin, işyerlerinden daha memnun olduklarını ve ekstra rol davranışları gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Riketta ve Dick 2005).

İşletmelerde daha güvenilir ve rol model olarak değerlendirilen liderler, çalışma gruplarında veya örgütte aidiyeti teşvik etme yönünde adımlar atmalıdır (Tyler vd. 1997). Özellikle, etik liderlerin proaktif olmaları ve dolayısıyla işbirliğini artırmaları nedeniyle (Cremer ve Knippenberg, 2003), bu tür liderlerin örgütsel aidiyeti desteklemesi daha çok beklenmektedir. Bazı deneysel araştırmalar, lidere olan güven mevcut olduğunda ve bireylerin psikolojik güvenlik ihtiyaçları karşılandığında insanların sosyal organizasyonlarda daha fazla aidiyet gösterdiklerini ileri sürmektedir. Örneğin, çeşitli çalışmalar etik liderlerin açıklık ve güvenilirlik gibi özelliklerinin örgütsel aidiyeti olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır (Sluss ve Ashforth 2008).

Daha önce yapılmış uygulamalı çalışmalar incelendiğinde, etik liderliğin pek çok bireysel ve örgütsel değişkenin öncülünü belirttiği görüşleri vurgulanmıştır. Çalışmanın değişkenleri göz önünde bulundurularak gerçekleştirilen literatür taramasında, etik liderliğin psikolojik rahatlık algısının üzerinde pozitif etkiye sahip olduğuna ulaşılmaktadır (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009). Liderler etik kurallara uygun olarak hareket etmeleri halinde etiğin önemine dikkat çekecektir. Liderler aynı zamanda etiğe uygun davranışlara teşvik amacıyla ödül ve ceza mekanizmasına başvurmaktadır.

Liderlerin yönlendirmeleri sayesinde kabul edilebilir davranışlar için grup normları oluşacaktır ve çalışanların etiğe uygun olmayan davranış sergileme ihtimalleri azalacaktır (Mayer vd., 2012, 153). Güvenilir olarak algılanmış bir liderin var olduğu ortamda çalışma grubuna ya da örgüte yönelik hissedilecek aidiyet duygusunun daha yüksek olması beklenen durumdur. Özellikle etik liderlerin proaktif olması örgütsel aidiyeti teşvik edecek ortamın oluşmasını olumlu etkilemektedir (Walumbwa vd., 2011, 206). Yıldız ve Demirtaş (2022) ise gerçekleştirdiği çalışmada Etik liderlik ve Örgütsel aidiyet arasında anlamlı pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Demirtaş (2015), etik liderlerin örgütsel değerler ile çalışanların değerleri arasındaki uyumun sağlanması halinde, etik liderliğin benimsendiği bir ortamda takipçilerin örgütlerine karşı daha yüksek aidiyet duygusu hissedeceğini belirtmiştir.

Bu çalışmada ulaşılan bilgiler kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

Hipotez 1: Etik liderlik davranışları örgütsel aidiyeti pozitif olarak etkilemektedir

Hipotez 2: Etik liderlik davranışları psikolojik rahatlığı pozitif olarak etkilemektedir

Hipotez 3: Etik liderlik davranışları ve örgütsel aidiyet ilişkisinde psikolojik rahatlık aracı role sahiptir.

2. YÖNTEM

2.1 Örneklem

Çalışmanın analizlerini gerçekleştirmek üzere toplanan veriler Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 361 kişi ile kolayda örneklem yoluyla gerçekleştirilmiştir. Örneklem demografik dağılımı incelendiğinde katılımcıların %61.7'sinin erkelerden oluştuğu, eğitim durumlarında %43.1'inin lise düzeyinde olduğu, yaş durumu değerlendirildiğinde ise katılımcıların yaş ortalamasınının 39.3 olduğu tespit edilmiştir.

2.2 Ölçekler

Etik liderlik Davranışlarının ölçümü için literatürde daha önce geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş Etik Liderlik Ölçeği (Brown ve ark. 2005) kullanılmıştır. Bu ölçek 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik Cronbach's alpha değeri 0.89'dur.

Örgütsel Aidiyet ölçümü için Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilmiş bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek 6 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin güvenilirlik Cronbach's alpha değeri 0.90'dır.

Psikolojik Rahatlık ölçümü için Yener (2015) tarafından geliştirilen bir ölçek kullanılmıştır. 7 maddeden oluşan ölçeğin ölçeğin güvenilirlik Cronbach's alpha değeri 0.83'dür.

3. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edildikten sonra değişkenler arası korelasyon değerleri incelenmiştir. Değişkenlere ait korelasyon değerleri Tablo 1.'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3
1-Etik Liderlik	-		
2- Örgütsel Aidiyet	0,413**	-	
3- Psikolojik Rahatlık	0,374**	0,416**	-

** p< .01

Aşağıdaki Tablo 2’de ise çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinin bulgularına yer verilmiştir. Tablo sonuçları incelendiğinde değişkenler arası anlamlı ve pozitif yönlü korelasyonlar olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. Hipotezlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Aidiyet (ÖA)			
Değişkenler	Model 1 (β) EL-ÖA	Model 2a (β) EL-PR	Model 3a (β) EL/PR-ÖA
Etik Liderlik (EL)	0,413**	0,374**	0,320**
Psikolojik Rahatlık (PR)			0,193**
Düzeltilmiş R ²	0,208	0,249	0,271
F (df)	141,176**	173,751**	103,311**
Durbin-Watson	1,818	1,790	1,896

** p< .01

Yukarıdaki Tablo 2 sonuçları incelendiğinde etik liderliğin psikolojik rahatlık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu ($\beta=0.374$; $p<0.01$), yine etik liderliğin örgütsel aidiyet üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu ($\beta=0.413$; $p<0.01$) tespit edilmiştir. İlave olarak aracı role yönelik yapılan analizlerde psikolojik rahatlığın etik liderlik ve örgütsel aidiyet arasında kısmi aracı rolde ($\beta=0.193$; $p<0.01$) olduğu bulunmuştur.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada psikolojik rahatlığın aracılığıyla etik liderliğin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar kurulan hipotezleri destekler nitelikte olup; etik liderliğin hem örgütsel aidiyet

hem de psikolojik rahatlık üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerinin olduğu, ayrıca psikolojik rahatlığın etik liderlik ve örgütsel aidiyet arasındaki ilişkide aracı rolde olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonuçları daha önce literatürde yapılan çalışmaları destekler nitelikte bulunmuştur (Demirtaş vd., 2017; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009; Qi ve Ming-Xia, 2014; Tu vd., 2019).

Psikolojik rahatlık kavramı Türkçe literatür incelendiğinde özellikle kendine yeni yeni yer bulması sebebiyle ve çeşitli çıktılar üzerindeki etkisinin araştırılmış olması çalışmanın önemli katkıları olacağını göstermektedir. Liderlik açısından bakıldığında psikolojik rahatlık kavramı önemli olup aynı modelde bireysel çıktılara olan etkisini aracı roldeki etkilerinin incelenmesi alana önemli katkılar sağlayacaktır. Sahada görevli uygulayıcılar için, faaliyetlerinde önemli bir girdi kaynağını oluşturan lider davranışları, bireysel çıktıları değerlendirildiğinde ne kadar önemli rol oynayacağına yönelik bir bakış açısı sunacak olması açısından uygulayıcılara yönelik potansiyel etkisi çalışmanın bir diğer özgün katkısıdır.

Keşfedici çalışma olarak gerçekleştirilen bu çalışmada kullanılan yöntem üç ana ayak üzerine oturmaktadır. Çalışmanın ana çatısı ve hipotezlerin geliştirilmesi için gerekli olan kavramsal tarama ilk olarak ele alınmıştır. Çünkü örgütsel davranışlar kapsamında gerçekleştirilen çok az sayıda çalışma bulunmakta ayrıca etik liderlik, psikolojik rahatlık ve örgütsel aidiyet kavramlarının bir bütün olarak ele alındığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu durum çerçevesi yeni yeni ortaya koyulmaya başlanmış olan kavramın daha hassas ve sağlam temeller üzerine kurulmasının gerekliliğinin önemini vurgulamaktadır. Bu nedenler dikkate alındığında, diğer aşamalara da alt yapı teşkil eden bu aşamada literatürü sağlam temellere dayalı bir model oluşturulmuştur. Gerek uygulama aşamasında gerekse literatür araştırmalarında çalışanların liderlik algılarını ölçen çeşitli ölçekler vardır. Dönüşümcü, Hizmetkar, Otantik liderlik vb. algıları ölçülmektedir. Ancak, özellikle etik liderlik kavramının Türkçe Örgütsel Davranış literatüründe henüz yeni uygulama aşamasında olması, mevcut çalışma ile henüz gelişme safhasında bulunan Türkçe literatüre önemli bir uygulamalı çalışma sunma potansiyeli de bulundurmaktadır. Yine ilave olarak da uygulayıcı olarak sahada yer alan liderler açısından da, bu çalışma hipotezlerinin önerdiği şekilde takipçilerinde oluşturacakları bir güvenlik ikliminin, hem bireysel hem de örgütsel davranışlar açısından daha fazla extra rol davranışlarının (örn aidiyet) elde edileceği ve bu yönde lider davranışları sergilemelerinin çeşitli pozitif performans çıktıları oluşturacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. A., Arslan, A., & Demirtaş, Ö. (2016). A strategic influence of corporate social responsibility on meaningful work and organizational identification, via perceptions of ethical leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 259-268.
- Aranzamendez, G., James, D., & Toms, R. (2015). Finding antecedents of psychological safety: A step toward quality improvement. *Nursing forum*, 50(3), 171-178.
- Bıçkes, D. M., Yılmaz, C. & Bakkal, H. (2017). "A Leader and a Symbol Personality: Necmettin Erbakan", *Turkish Studies*, 12(8), 51-70.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.
- Demirtas, O. (2015). Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273-284.
- Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., & Capar, N. (2017). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement, organizational identification, and envy. *Journal of Business Ethics*, 145, 183-199.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of management studies*, 40(6), 1419-1452.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Edmondson, A. C., & Mogelof, J. P. (2006). Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality. (ed.: Leigh Thompson ve Hoon Seok Choi), In *Creativity and innovation in organizational teams*, 109-136.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685-716.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in Organizations: The social identity approach*. London: SAGE Publications Inc.
- İplik, E., İplik, F. N., & Efeoğlu, İ. E. (2014). Çalışanların örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(12), 109-122.
- Kanbur, E. (2017). Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasında Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(7), 63-82.
- Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P., & Mao, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity: the mediating role of psychological safety and organizational identification. *Management Decision*, 54(1), 130-147.
- Mael, F. & Ashforth B.E. (1992). "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification." *Journal of Organizational Behavior*, 13(2): 103-123.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical

- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal of Business Ethics*, *116*(3), 641-653.
- Qi, Y., & Ming-Xia, L. (2014). Ethical leadership, organizational identification and employee voice: Examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. *Asia pacific business review*, *20*(2), 231-248.
- Riketta, M., & Dick R.V. (2005). "Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analytic Comparison of the Strength and Correlates of Workgroup Versus Organizational Identification and Commitment." *Journal of Vocational Behavior*, *67* (3): 490-510.
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, *108*(3), 299-312.
- Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N., & Guo, W. (2019). Ethical leadership and team-level creativity: Mediation of psychological safety climate and moderation of supervisor support for creativity. *Journal of Business Ethics*, *159*, 551-565.
- Van Knippenberg, D. (2000). "Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective." *Applied Psychology*, *49* (3): 357-371.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of applied psychology*, *94*(5), 1275-1286.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, *72*, 14-23.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *115*(2), 204-213.
- Yener, S. (2015). Psikolojik Rahatlık Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Sosyal Bilimler Arastirmalari Dergisi*, *13*, 280-305.
- Yıldız, A.T. & Demirtaş, Ö. (2022). Sağlık İşletmelerinde Etik Liderliğin Dile Getirme Davranışları Aracılığıyla İş Performansına Etkisi: Örgütsel Aidiyetin Düzenleyici Rolü. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, *12*(3), 1334- 1346.
- Zaal, R. O., Jeurissen, R. J., & Groenland, E. A. (2017). Organizational Architecture, Ethical Culture, and Perceived Unethical Behavior Towards Customers: Evidence from Wholesale Banking. *Journal of Business Ethics*, 1-24.

LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İSTANBUL'DAKİ VAKIF ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Yüksek Lisans Öğrencisi Elif DOĞRU¹

Öğr. Gör. Merve ARAÇ²

Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN³

ÖZ

Araştırmanın amacı, yüksek öğretim kurumlarında görev yapmakta olan akademik ve idari personellerin algılarına göre yöneticilerin liderlik tarzlarını bazı değişkenlere göre incelemek buna bağlı olarak örgütsel sinizm ile liderlik tarzları arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Bu çalışma, öğretim ve yönetim pratiklerini geliştirmek amacıyla akademik ve idari liderlere yönelik öneriler sunmaktır. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli ile yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini İstanbul'daki rastgele seçilmiş vakıf üniversitelerinde çalışan akademik ve idari personeller oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabılır örneklem tekniği ile belirlenmiştir. Örneklemini 25-60 yaşları arasında 150 akademik ve idari personel oluşturmakta olup veriler örgütsel sinizm ölçeği ve liderlik tarzı ölçeği ile toplanmıştır. Araştırmanın önemli bulgularından biri otokratik liderlik puanları ile bilişsel, davranışsal ve duyuşsal puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğudur. Bu bulgudan hareketle akademik ve idari personellerden yöneticilerinin liderlik tarzını otokratik lider olarak algılayanların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarda örgütsel sinizmi yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Örgüt, Örgütsel Sinizm.

Jel Kodları: M12, M54

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND ORGANISATIONAL CYNICISM: A STUDY ON FOUNDATION UNIVERSITIES IN ISTANBUL

ABSTRACT

The aim of the research is to examine the leadership styles of managers according to the perceptions of academic and administrative staff working in higher education institutions according to some variables and accordingly to determine the level of relationship between organizational cynicism and leadership styles. This study aims to provide suggestions for academic and administrative leaders in order to improve teaching and management practices. The research was conducted with relational survey model, one of the quantitative research methods. The sample of the study consists of academic and administrative staff working in randomly selected foundation universities in Istanbul. The sample of the study was determined by convenience sampling technique from purposive sampling methods. The sample consisted of 150 academic and administrative staff between the ages of 25-60 and the data were collected with the organizational cynicism scale and leadership style scale. One of the important findings of the study is that there is a statistically significant positive relationship between autocratic leadership scores and cognitive, behavioral and affective scores. Based on this finding, it was concluded that academic and administrative

¹Yüksek Lisans Öğrencisi, Nişantaşı Üniversitesi, edogru@fsm.edu.tr, (ORCID: 0009-0009-5559-0099)

²Öğr. Gör., Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, mkemerci@fsm.edu.tr, (ORCID: 0000-0001-8892-3974)

³Dr. Öğr. Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi, ali.ozcan@nisantasi.edu.tr, (ORCID: 0000-0003-3751-8148)

staff who perceive the leadership style of their managers as autocratic leader have a high level of organizational cynicism in cognitive, affective and behavioral dimensions.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Organization, Organizational Cynicism.

JEL Codes: M12, M54

GİRİŞ

Örgüt kavramı günümüze uzuv yani Yunanca 'da “organon” sözcüğünden gelmiştir. Uzuv kavramı ise bir varlığın, hayatını devam ettirebilmesi için gerek duyduğu ve bir fonksiyonu gerçekleştirmesini sağlayan parçasıdır. İşletmeler açısından bakıldığında uzuv ya da organ, bir sistemin hedeflerini, amaçlarını gerçekleştirebilmek ve belirli faaliyetlerini yerine getirebilmesi için kurulmuş bir parçasıdır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2012). Bu bağlamda Balcı (2005) örgütü “ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların örgütlenmesi, eşgüdümlemesi, liderlik edilmesi ve değerlendirilmesi süreçleri bütünü” olarak tanımlamıştır.

Yönetim kavramı ise dayanışma ve iş birliği içerisinde örgüt tarafından ortaya konan amaçlara ulaşılabilmesi için yürütülen düzenli ve bilinçli işlevler topluluğu olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt kavramının aynı zamanda yönetilenlerle yöneticilerin arasındaki formal bir yapının hiyerarşik olarak kurulması, yapılacak çalışmaların ve bu çalışmaları gerçekleştirecek kişilerin açıkça belirlenmesini ifade ettiği bilinmektedir (Efil, 1999). Bu kavramlardan yola çıkarak yönetimin önemli bir parçasının yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren kişi yani yönetici olduğu sonucuna ulaşılabilir. Örgütün başarısında yöneticinin ilgili faaliyetleri yürütürken oynadığı rollerin, kişisel özelliklerinin, yöneticide olması öngörülen veya gereken yeteneklerin ortaya çıkarılmasının son derece etkili olduğu görülmektedir (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014).

Yöneticilik ile liderlik unsurları örgütlerin yönetim süreçlerinde birbirlerinin yerine kullanılmakta ve eş anlamlı olarak değerlendirilmektedir. Ancak birbirine bağlı bu iki kavram pek çok hususta birbirinden ayrılmaktadır. Örneğin, yöneticiler daha çok “işlerin nasıl yapılacağı” hususuna yoğunlaşırken, liderler süreçten ziyade sonuçlar üzerinde durmayı tercih etmektedir. Ayrıca yöneticiler örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için yürüttükleri faaliyetlerde daha çekingen, şahsi ve uygulamaya dönük davranırken, liderler daha dinamik ve yeni fikirleri uygulamanın yanında bu fikirleri ortaya koyma sürecinde de aktif olma eğilimindedirler (Genç, 2007).

Yöneticilik, sınav, deneyim gibi çeşitli süreçler sonunda elde edilen yani sonradan kazanılan bir statü iken liderlik, içerisinde bulunulan örgüt mensupları tarafından kişiye yakıştırılan bir özelliktir. Liderlik; ortaya konulan amaçları gerçekleştirmek için bir grup kişiyi bir araya getirme, bu grubu amaçları doğrultusunda harekete geçirmeye yönelik yetenek ve bilgilerin bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Tekarslan, Kılınç, Şencan ve Baysal, 2000). Aslında liderlik; psikoloji, sosyoloji, yönetim bilimleri gibi çeşitli sosyal bilimler alanlarında incelenebilen ve farklı bakış açılarından yaklaşıldığında farklı

şekillerde tanımlanabilir bir kavramdır. Bir nesnenin bakış açısına göre fark edilen özellikleri olduğu gibi liderlik de bakış açılara göre farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Ayrıca liderlik, askeri, politik alanlarda da ele alınan bir kavram olduğu kadar eğitim ile ilgili literatürde ve iş yaşamında geniş yer verilen bir husustur (Şişman, 2014).

Liderlerin sergilemiş oldukları davranışları, kendi çevrelerinde, doğal ortamlarından farklı ve kontrollü bir şekilde yürütülen deneysel ortamlarda gözlemlemek ve incelemek için yapılan bir araştırmada; aday liderlerin karar verme süreçlerinde astlarıyla olan ilişkilerini ve sergiledikleri davranışları analiz etmek amacıyla birden fazla karar verme ortamı oluşturulmuştur. Yapılan bu deneylerden; liderlerin “otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı” tarzı davranışlar sergiledikleri sonuçlarına ulaşılmıştır (Şimşek, 2007). Ayrıca, liderleri mevcut yapıyı olduğu gibi sürdürme veya olanı değiştirip geliştirme bakımından; etkileşimci ve dönüşümcü lider olarak ikiye ayırmak mümkündür (Taş, Çelik ve Tombul, 2007). Bu liderlik tarzlarını sergileyen liderlerin özellikleri aşağıda açıklanmıştır.

Otokratik lider, tüm yetkilere sahiptir ve kararların tamamı lider tarafından verilmektedir. Bu yaklaşıma sahip lider, kendisine bağlı olan grup üyelerinin istek ve emirlerine uymalarını talep etmektedir. Ayrıca otokratik liderler karşılaştıkları sorunların çözümlerinde, kendisine bağlı “deneyimsiz” ve “bilgisiz” olarak gördükleri üyeler tarafından gelecek önerilerden ziyade kendi çözümlerinin daha üstün olduğuna inanmaktadır (Dindar, 2001).

Demokratik lider, kendine bağlı örgüt üyelerini etkilemek için beğeniye ve uzmanlığa dayanan gücünü kullanan, diğer üyelere yetki devreden ve üyeleri kararlara katılımı için motive eden liderdir (Daft, 1991). Olumlu bir liderlik tarzı olarak görülen demokratik liderlikte, astlara yetki dağıtma yoluyla tecrübe kazandırılırken, üyelerin işlere yönelik ilgi ve istekleri arttırılır. Demokratik liderler diğer örgüt üyelerini karar sürecine katmaktadır. Böylelikle örgütün diğer işleyişleri için daha fazla zaman ayırabilmektedirler (Arıkan, 2001).

Serbest bırakıcı lider, danışarak iş yapmaktan ve karar almaktan kaçınan, sürece yön veren olmak yerine işleri akışa göre yöneten kişidir. Bu liderlik tarzını benimseyen ve uygulayan liderlerin buldukları örgütlerde, çalışanların ortak amaçları benimsemeleri ve yüksek motivasyona sahip olmaları için gerek duyulan koşullara sahip bir çalışma ortamından söz edilememektedir. Dolayısıyla serbest bırakıcı liderlik tarzını sergileyen bir liderin, liderlikten daha çok yöneticilik işlevini yerine getirdiği görülmektedir (Akan ve Yalçın, 2015).

Dönüşümcü lider, grup üyelerine, örgüt çıkarlarını bireysel çıkarlardan üstün tutmaları için ilham veren ve üyeler üzerinde olağanüstü etkiye sahip olan liderdir. Yüksek beklentilerini dile getirir, kendileriyle gurur duymalarını sağlar, güven ve saygı kazandırır. Zekayı kullanmayı, akıllı yürütmeyi önemserken problemleri dikkatli çözmek için teşvik eder. Üyelerine koçluk yapar, bireysel ilgi gösterir ve önerilerde bulunur (Artan ve Eser, 2020).

Etkileşimci lider, üyelerinden beklentilerini açıkça ifade eden ve buna bağlı olarak istediği performansa ulaşmaları neticesinde karşılaşılabilecek ödüllere ilgili açıkça bilgi veren, liderlik tarzını benimseyen liderlerdir. Bu liderlik tarzında, üyelere liderlerini doğru anlama, onlara uyma ve liderlerini etkileme konusundaki davranışların önemi vurgulanmaktadır (Kahya, 2013).

Örgüt üyeleri tarafından örgüte karşı geliştirebilecek her türlü olumsuz tutumun ortaya çıkaracağı problemlerle mücadele etmenin liderliğin önemli bir unsuru olduğu gerçeğinden hareketle örgütlerde sinizm oluşumunda yöneticilerin belirledikleri liderlik tarzının etkili olduğu ifade edilebilmektedir (Bilgiç, 2018). Sinizm ise gücünü bireysel çıkarılardan alırken, doğruluk, samimiyet ve adalet ilkelerine olan inancı yok etmektedir. Kişilerin yalnızca kendi çıkarlarını düşündüğüne ikna olan ve tüm insanların çıkarıcı olduğuna inanan birey “sinik” ve bu oluşumu açıklamayla ilgilenen düşünce biçimi ise “sinizm” olarak tanımlanmaktadır (James, 2015). Sinizm, “kuşkuculuk”, “şüphencilik”, “güvensizlik”, “inançsızlık”, “kötümserlik”, “olumsuzluk” gibi kelimeleriyle yakın anlamlara sahiptir. Son yıllarda birey açısından, “Kusur bulan, zor beğenir, eleştirir.” anlamlarında yorumlanmaktadır (Eaton, 2000). Örgüt ise belirli ve ortak amaçlara hizmet etmek üzere kişilerin çabalarının koordine edildiği bir yönetim fonksiyonu; amaç, kişi ve teknoloji süreçlerinin birleştiği bir düzeni; karakteri saptayan ve kendi kültürüne sahip; çalışanları, görevleri, statüleri ve aralarındaki iletişim ile yetki ilişkilerini ortaya koyan bir oluşumdur (Güçlü, 2003). Dolayısıyla toplumda yaygın olarak karşımıza çıkmakta olan sinizmin, temeli insan olan örgütlere yansımaları mümkün gözükmemektedir.

Örgütsel sinizm, bireylerin çalıştığı, hizmet verdiği örgüte karşı geliştirmiş oldukları olumsuz düşünceleri olarak tanımlanmakta olup örgüte karşı olumsuz inanç, davranış ve duygu kavramlarından beslenmektedir (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007). Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) sinizmin örgütsel açıdan üç boyutu olduğunu ifade ederken, bu boyutlarından ilkinin “Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç”, ikincisini “Bu örgüte yönelik negatif bir duygu” ve sonuncusunu ise “Bu inançlar ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışlara ilişkin eğilimler” olarak belirtmişlerdir. Literatürde farklı tanımlamalar bulunsa da araştırmacılar genellikle sinizmin “bilişsel, davranışsal ve duyuşsal” boyutlardan oluştuğu hususunda aynı fikre sahiptirler (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005). Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

Bilişsel sinizm boyutunda, bireylerin terfi, maaş gibi maddi çıkarlarını kişilik gibi manevi değerlerine değiştikleri inancı nedeniyle bireylere kesinlikle güvenilmemesi gerektiği savunulurken, duyuşsal sinizm boyutunda kişilerin, kendi bildiklerine, doğrularına göre diğerlerini yargıladığına ve farklı davranan kişilerin kusurlu olduklarını düşündüklerine inanılır. Davranışsal sinizm boyutu ise kişilerin benimsedikleri inanç ve düşünceler, kişilerin davranışlarını belirlediğinde oluşmaktadır. Bu davranışlar, alay etme, şikâyet etme, küçümseme vb. sözsüz veya sözlü bir şekilde gösterilebilir (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015). Tüm bu hususlar da göz önüne alındığında örgütsel sinizmin iş görenler ve örgüt açısından olumsuz çıktılara sebep olabileceğine dair bir çıkarım yapılabilmektedir. Ayrıca çalışma

hayatında istenmeyen bu örgütsel çıktılarının nedeni de iş dünyasında oldukça hızlı bir şekilde yayılmakta olan ilgili olumsuz tutum yani sinizm olarak görülebilmektedir (Özdevecioğlu ve Karadal, 2008).

İş dünyasındaki yöneticilerin liderlik tarzları ve değerleri, örgütlerde sinizmin hem ortaya çıkmasında hem de ortaya çıkmasının önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü iş görenlerin örgüte karşı geliştirdikleri olumsuz tutumların kaçınılmaz sonuçları bağlılığın düşmesi, ötekileşme ve güven duygusunun kaybı gibi problemleri çözebilmek veya başa çıkabilmek için liderlik son derece önemli bir unsurdur (Bilgiç, 2018). Dolayısıyla insan girdisine ve çıktısına sahip olan dinamik yapılı eğitim örgütlerinde de çalışanların sinizm yaşama olasılığını görmezden gelmemek gerekmektedir. Eğitim örgütleri de iş görenlerin davranışları, kültürleri, kişilikleri, değerleri, tutumları, inançları ve kişilik özellikleri, ilgileri, yaşam biçimleri gibi birçok unsurdan etkilenmektedir. Bu etkiler örgüte karşı olumsuz tutum geliştirmeye sebep olabilirken sonucunda hem bireyin çalışma ortamı ile koşullarına hem de kişilik özelliklerine dayanan sinizm ortaya çıkabilmektedir (Kalağan ve Güzeller, 2010).

Yükseköğretimde liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi ile ilgili alan yazın incelendiğinde; Bozbayır, Özata ve Altıntaş'ın (2023) yaptıkları çalışmada Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin ruhsal durumlarına bağlı sergilemiş oldukları bencillik, değer vermeme gibi olumsuz davranışların, akademik personelin kuruma karşı olan bağlılık düzeylerini eksi yönde etkilemekte olduğu ve devlet üniversitelerine kıyasla vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personellerin daha çok toksik liderlik davranışıyla karşı karşıya kaldığı saptanmıştır. Kalay ve diğerleri (2014) yaptıkları çalışmanın sonucunda istatistiksel açıdan, üniversite personellerinin karşı karşıya oldukları mobbing düzeyleri ile geliştirmiş oldukları örgütsel sinizm davranışları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenirken, geliştirdikleri örgütsel sessizlik tutumu arasında ise anlamlı bir fark saptanmıştır. Arslan'ın (2012) yaptığı çalışma sonucunda, ilgili üniversitenin ilgili fakültesinde görev yapmakta olan akademik personelin orta seviyede örgütsel ve genel sinizm tutumuna sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel sinizm ile genel sinizm eğilimi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu da tespit edilmiştir. Sınırlı araştırma kapsamı nedeniyle genelleme yapılamamakla birlikte ilgili akademik personelin örgütsel sinizm tutumunun yüksek seviyede olduğu söylenebilmektedir. Apaydın'ın (2012), yaptığı çalışma sonucunda, yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan akademik personellerin örgüte karşı olumsuz tutum geliştirdiği ve örgütlerinde dürüstlüğün eksik olduğunu düşündükleri görülmektedir. Ayrıca iş yeri zorbalığı ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki olduğu saptanırken bağlantının güçlü olduğu tespit edilmiştir. Kalağan (2009) yaptığı çalışmada üniversitede görev yapmakta olan araştırma görevlileri tarafından örgütsel desteği en yüksek düzeyde akademik danışmanlık, en düşük düzeyde gelişme imkânı olarak algılandığı belirlenirken, örgütsel sinizm tutumlarının ise en yüksek bilişsel düzeyde, en düşük duyuşsal düzeyde olduğu saptanmıştır. İstatistiksel sonuçlara göre araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm davranışlarında örgütsel destek algılarının etkili olduğu görülmektedir.

Ancak literatürde üniversitelerde çalışan akademik ve idari personelin algısına göre yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerine yönelik kapsamlı bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Tüm örgütlerde olduğu gibi üniversitelerde de görev yapan akademik ve idari personellerin örgüte karşı geliştirdikleri olumsuz tutumlar, aidiyet duygusunun ve bağlılığın azalması başarıyı olumsuz yönde etkilemektedir. Üniversitelerin eğitim örgütü olarak temel hedeflerinin insan yetiştirmek olduğu gerçeğine bağlı çalışan akademik ve idari personellerin kuruma karşı geliştirmiş oldukları duygu ve düşüncelerin verim ve katkı açısından son derece önemli olduğu görülmektedir. Bu çalışma yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarının diğer örgüt üyelerinde oluşan örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışma belirli bir liderlik tarzı ve örgütsel sinizm boyutu üzerinde odaklanmasıyla ve yükseköğretimde görev yapan akademik ile idari personelin farklı değişkenler üzerinden değerlendirilmesiyle diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Dolayısıyla, bu araştırma önceki çalışmalarda eksik kalan bir bilgi boşluğunu doldurmayı hedeflemektedir. Kullanılan metodoloji ve analizler, konuya yeni bir bakış açısı getirmenin yanı sıra, örgütlerde liderlik pratiği, yönetim stratejileri ve çalışan memnuniyeti üzerindeki potansiyel etkiler açısından da uygulama odaklı bir katkı sunmaktadır.

Tüm bu bilgilere göre araştırmanın amacı; yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan akademik ve idari personellerin algılarına göre yöneticilerin liderlik tarzlarını bazı değişkenlere göre incelemek buna bağlı olarak örgütsel sinizm ile liderlik tarzları arasındaki ilişki düzeyini ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu amaca bağlı olarak oluşturulan hipotezler ise aşağıda sunulmuştur:

H1: Yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel sinizm ölçeği alt boyut puanları katılımcıların cinsiyetine göre farklılaşır.

H2: Yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel sinizm ölçeği alt boyut puanları katılımcıların yaş gruplarına göre farklılaşır.

H3: Yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel sinizm ölçeği alt boyut puanları katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılaşır.

H4: Yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel sinizm ölçeği alt boyut puanları katılımcıların kıdemlerine göre farklılaşır.

H5: Yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel sinizm ölçeği alt boyut puanları katılımcıların maaşlarına göre farklılaşır.

H6: Yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel sinizm ölçeği alt boyut puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

1. YÖNTEM

Araştırmanın amacı, yüksek öğretim kurumlarında görev yapmakta olan akademik ve idari personellerin algılarına göre yöneticilerin liderlik tarzları bazı değişkenlere göre incelemek buna bağlı olarak örgütsel

sinizm ile liderlik tarzları arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Amaca bağlı olarak araştırma ilişkisel tarama yöntemi ile yürütülmüştür. Çünkü amaca ulaşabilmek için değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi ve birbirlerinin etkileme durumlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. İlişkisel tarama yönteminin de esas amacı; birden çok değişken arasında gerçekte var olan veya olduğuna inanılan ilişkileri değerlendirmek ve aynı zamanda değişkenler arasındaki etkileşimler ile değişimleri incelemektir (Bekman, 2022).

1.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik ve idari personeller oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul'daki rastgele seçilmiş vakıf üniversitelerinde çalışan akademik ve idari personeller oluşturmaktadır. Örneklem amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örneklem tekniği ile belirlenmiştir. Çünkü yöneticilerinin liderlik tutumları ile örgütsel sinizm üzerine veri toplarken halihazırda çalışan personellerin kimlik ve kurum verilerinin talep edilmediği belirtilse de bilgi vermektan kaçındığı ve araştırmaya dahil olmaktan tereddüt ettiği gözlemlenmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi örneklem grubunun belirli niteliklere sahip olmasının hedeflendiği rastgele bir örnekleme yöntemidir. Tüm bu nedenlerle çalışmaya kolay ulaşılabilir İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde çalıştığı bilinen katılımcılar dahil edilmiş ve iletilen anket formları ile veriler toplanmıştır. Yapılan düzenleme sonucunda, 25-60 yaşları arasında 150 akademik ve idari personel örneklemini oluşturmuştur. Araştırmanın 150 kişiyle yapılmış olması aynı zamanda çalışmanın da sınırlılığdır.

Katılımcıların demografik özelliklerine dair detaylı bilgi Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Örneklem Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından Dağılımı

Değişkenler		Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	88	58,7
	Erkek	62	41,3
Toplam		150	100,0
Medeni Durum	Bekar	57	38,0
	Evli	93	62,0
Toplam		150	100,0
Eğitim Durumu	Lise-Ön Lisans	13	8,7
	Lisans	46	30,7
	Yüksek Lisans	56	37,3
	Doktora	35	23,3
Çalışma Süresi	1 yıldan az	11	7,3
	1-3 yıl arası	20	13,3
	4-6 yıl arası	28	18,7
	7-9 yıl arası	33	22,0
	10 yıl ve üzeri	58	38,7
Maaş	12000 TL ve altı	5	3,3
	12001-20000 TL arası	40	26,7
	20001-28000 TL arası	35	23,3

	28001-36000 TL arası	41	27,3
	36001-44000 TL arası	15	10,0
	44001-52000 TL arası	9	6,0
	52001 TL ve üzeri	5	3,3
Toplam		150	100,0
Yaş Aralığı	25 yaş ve altı	10	6,7
	26-35 yaş arası	63	42,0
	36-45 yaş arası	52	34,7
	46 yaş ve üstü	25	16,7
Toplam		150	100,0

1.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan bireylerden bilgi almak için “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Çalışanların liderlerini değerlendirebilmeleri için Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (Leadership Style Scale (LSS))” ve “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır.

“Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği”, Taş ve diğ. (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek; 59 maddeden oluşmakta ve 5 alt boyut içermektedir. Ölçeğin alt boyutları; otokratik, demokratik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile serbest bırakıcı lider olarak isimlendirilmektedir.

Örgütsel Sinizm Ölçeği ise bireyin çalıştığı kuruma karşı olumsuz tutumlarını içeren tutumları ölçmek adına “Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş, Türkçe uyarlaması ise Erdost ve diğerleri (2007) tarafından” yapılmıştır. 13 maddeden oluşan ölçeğin 3 alt boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin alt boyutları; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak adlandırılmaktadır. Ölçek, “Tamamen Katılıyorum” (5), “Katılıyorum” (4), “Kısmen Katılıyorum” (3), “Katılmıyorum” (2), “Hiç Katılmıyorum” (1) şeklinde sıralanan “beşli likert tipi” bir ölçektir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 65 ve en düşük puan 13’tür.

1.3. Veri Analizi

Bu araştırmadan elde edilen verilerin analizi “SPSS (IBM Statistical Package for Social Sciences) 26.0 versiyonu” ile yapılmıştır.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin orijinalinde tüm ölçek için “Cronbach Alfa katsayısı 0,87 olarak” elde edilmiştir. Ölçeğin orijinalinde alt boyutlara ait Cronbach Alfa katsayılarına yer verilmemiştir. Bu çalışma da ise aynı katsayı otokratik liderlik boyutu için 0,81, demokratik liderlik boyutu için 0,93, serbest bırakıcı lider alt boyutu için 0,75, dönüşümcü liderlik için 0,95 ve etkileşimci liderlik boyutu için ise 0,71 olarak elde edilmiştir.

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin orijinalinde tüm ölçek için Cronbach Alfa katsayısı 0,91 elde edilmiştir. Alt boyutlar için Cronbach Alfa katsayıları; duyuşsal boyut için 0,94, bilişsel boyut için 0,87 ve davranışsal boyut için 0,82 olarak bulunmuştur. Bu çalışma da ise ölçek geneli için aynı katsayı 0,91 olarak elde edilmiştir. Alt boyutlara ait katsayılar ise aynı sırayla 0,91, 0,955 ve 0,87 olarak elde edilmiştir.

Demografik değişkenler için sayı ve yüzde dağılımları elde edilirken, kullanılan ölçeklerin betimleyici istatistikleri ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerden elde edilen alt boyut puanlarının dağılımları eğiklik ve basıklık değerlerinin standartlaştırılmasıyla ± 3 arasında yer alıp almaması durumuna göre incelenmiş ve puanlar normal dağılım olarak varsayılmıştır. Bu nedenle çalışmanın hipotezlerini sınamak için parametrik testlerden yararlanılmıştır. Ölçek alt boyut puanlarının iki kategorili değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemek için “Bağımsız Örnek t-Testi”, ikiden fazla kategorili değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemek için “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” ve ilişki incelemek için “Pearson Korelasyon Analizi” kullanılmıştır.

2. BULGULAR

Çalışmada ölçeklerden elde edilen alt boyut puanlarının tanımlayıcı istatistikleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Ölçek Alt Boyut Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	n	En Küçük Değeri	En Büyük Değeri	Ortalama	Standart Sapma
Otokratik Liderlik	150	1,10	4,60	2,66	0,72
Demokratik Liderlik	150	1,15	4,92	3,43	0,81
Etkileşimci Liderli	150	1,60	4,60	3,02	0,46
Dönüşümcü Liderlik	150	1,00	4,87	3,22	0,93
Serbest Bırakıcı Lider	150	1,73	4,18	3,20	0,44
Davranışsal	150	4,00	20,00	12,01	4,10
Duyuşsal	150	4,00	20,00	10,60	4,87
Bilişsel	150	5,00	25,00	16,62	5,12

Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyut puanlarının ortalama değerleri baz alındığında; çalışmanın örnekleminde yer alan çalışanların liderlerine yönelik algıladıkları tarzların sıklık dağılımı Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Örneklemin Algılanan Liderlik Tarzları Sıklığı Açısından Dağılımı

	Değişkenler	Sıklık
Liderlik Tarzı	Otokratik Liderlik	Ara Sıra
	Demokratik Liderlik	Ara Sıra
	Etkileşimci Liderli	Çoğunlukla
	Dönüşümcü Liderlik	Ara Sıra
	Serbest Bırakıcı Lider	Ara Sıra

Tablo 3’te yer alan sonuçlar incelendiğinde, çalışmaya katılan 150 kişi yöneticilerinin liderlik tarzlarını çoğunlukla Etkileşimci Lider olarak algıladıkları, diğer liderlik tarzlarını daha az sıklıkla algılamaktadırlar.

Çalışmanın ölçeklerinden elde edilen alt boyut puanlarının çalışanların cinsiyetine göre farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesi için yapılan analiz sonuçları Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Ölçek Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkeni Kategorileri için Bağımsız Örnek t-Testi ile Karşılaştırılması

Puanlar	Kategoriler	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	Serbestlik Derecesi	p																																																																																
Otokratik Liderlik	Erkek	62	2,60	0,73	-0,908	148	0,36																																																																																
	Kadın	88	2,70	0,71				Demokratik Liderlik	Erkek	62	3,27	0,81	-2,04	148	0,04	Kadın	88	3,55	0,80	Etkileşimci Liderlik	Erkek	62	2,90	0,40	-2,80	148	0,00	Kadın	88	3,11	0,48	Dönüşümcü Liderlik	Erkek	62	3,10	0,98	-1,26	148	0,20	Kadın	88	3,30	0,88	Serbest Bırakıcı Lider	Erkek	62	3,11	0,45	-2,17	148	0,03	Kadın	88	3,27	0,42	Davranışsal	Erkek	62	12,29	4,18	0,693	148	0,49	Kadın	88	11,81	4,05	Duyuşsal	Erkek	62	11,48	4,93	1,88	148	0,06	Kadın	88	9,97	4,75	Bilişsel	Erkek	62	17,93	4,70	2,67	148	0,00
Demokratik Liderlik	Erkek	62	3,27	0,81	-2,04	148	0,04																																																																																
	Kadın	88	3,55	0,80				Etkileşimci Liderlik	Erkek	62	2,90	0,40	-2,80	148	0,00	Kadın	88	3,11	0,48	Dönüşümcü Liderlik	Erkek	62	3,10	0,98	-1,26	148	0,20	Kadın	88	3,30	0,88	Serbest Bırakıcı Lider	Erkek	62	3,11	0,45	-2,17	148	0,03	Kadın	88	3,27	0,42	Davranışsal	Erkek	62	12,29	4,18	0,693	148	0,49	Kadın	88	11,81	4,05	Duyuşsal	Erkek	62	11,48	4,93	1,88	148	0,06	Kadın	88	9,97	4,75	Bilişsel	Erkek	62	17,93	4,70	2,67	148	0,00	Kadın	88	15,70	5,23								
Etkileşimci Liderlik	Erkek	62	2,90	0,40	-2,80	148	0,00																																																																																
	Kadın	88	3,11	0,48				Dönüşümcü Liderlik	Erkek	62	3,10	0,98	-1,26	148	0,20	Kadın	88	3,30	0,88	Serbest Bırakıcı Lider	Erkek	62	3,11	0,45	-2,17	148	0,03	Kadın	88	3,27	0,42	Davranışsal	Erkek	62	12,29	4,18	0,693	148	0,49	Kadın	88	11,81	4,05	Duyuşsal	Erkek	62	11,48	4,93	1,88	148	0,06	Kadın	88	9,97	4,75	Bilişsel	Erkek	62	17,93	4,70	2,67	148	0,00	Kadın	88	15,70	5,23																				
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	62	3,10	0,98	-1,26	148	0,20																																																																																
	Kadın	88	3,30	0,88				Serbest Bırakıcı Lider	Erkek	62	3,11	0,45	-2,17	148	0,03	Kadın	88	3,27	0,42	Davranışsal	Erkek	62	12,29	4,18	0,693	148	0,49	Kadın	88	11,81	4,05	Duyuşsal	Erkek	62	11,48	4,93	1,88	148	0,06	Kadın	88	9,97	4,75	Bilişsel	Erkek	62	17,93	4,70	2,67	148	0,00	Kadın	88	15,70	5,23																																
Serbest Bırakıcı Lider	Erkek	62	3,11	0,45	-2,17	148	0,03																																																																																
	Kadın	88	3,27	0,42				Davranışsal	Erkek	62	12,29	4,18	0,693	148	0,49	Kadın	88	11,81	4,05	Duyuşsal	Erkek	62	11,48	4,93	1,88	148	0,06	Kadın	88	9,97	4,75	Bilişsel	Erkek	62	17,93	4,70	2,67	148	0,00	Kadın	88	15,70	5,23																																												
Davranışsal	Erkek	62	12,29	4,18	0,693	148	0,49																																																																																
	Kadın	88	11,81	4,05				Duyuşsal	Erkek	62	11,48	4,93	1,88	148	0,06	Kadın	88	9,97	4,75	Bilişsel	Erkek	62	17,93	4,70	2,67	148	0,00	Kadın	88	15,70	5,23																																																								
Duyuşsal	Erkek	62	11,48	4,93	1,88	148	0,06																																																																																
	Kadın	88	9,97	4,75				Bilişsel	Erkek	62	17,93	4,70	2,67	148	0,00	Kadın	88	15,70	5,23																																																																				
Bilişsel	Erkek	62	17,93	4,70	2,67	148	0,00																																																																																
	Kadın	88	15,70	5,23																																																																																			

Ölçek alt boyut puanlarının çalışanların cinsiyetine bağlı olarak farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan “Bağımsız Örnek t Testi” sonuçlarına göre; demokratik liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakan liderlik puanları ile duyuşsal ve bilişsel örgütsel sinizm puanları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Diğer ölçek alt boyut puanları için ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma gözlenmemiştir ($p > 0,05$). Liderlik tarzları puanlarındaki anlamlı farklılık incelendiğinde kadın çalışanların puanlarının erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu, duyuşsal ve bilişsel puanlarda ise erkeklerin puanlarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla erkek akademisyenler ile idari personellerin daha çok duyuşsal ve bilişsel boyutlarda örgütsel sinizm geliştirdikleri görülürken, kadın akademisyenler ile idari personellerin yöneticilerini liderlik tarzlarını demokratik, etkileşimci veya serbest bırakıcı olarak algıladıkları gözlemlenmiştir.

Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyut puanlarının çalışanların yaş gruplarına göre farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesi için yapılan analiz sonuçları Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Liderlik Tarzı Ölçek Alt Boyut Puanlarının Yaş Grupları için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması

Ölçek/Alt Boyut Puanı	n	\bar{x}	s	F	sd	p
Otokratik Liderlik	25 yaş ve altı	10	2,51	0,71	4 145	0,92
	26-35 yaş	63	2,75			
	36-45 yaş	52	2,63			
	46-55 yaş	20	2,63			
	56 yaş ve üzeri	5	2,28			
Demokratik Liderlik	25 yaş ve altı	10	3,45	0,73	4 145	0,56
	26-35 yaş	63	3,50			
	36-45 yaş	52	3,32			
	46-55 yaş	20	3,39			
	56 yaş ve üzeri	5	3,87			
Etkileşimci Liderlik	25 yaş ve altı	10	2,96	1,01	4 145	0,40
	26-35 yaş	63	3,06			
	36-45 yaş	52	2,94			
	46-55 yaş	20	3,09			
	56 yaş ve üzeri	5	3,28			
Dönüşümcü Liderlik	25 yaş ve altı	10	3,73	0,66	4 145	0,61
	26-35 yaş	63	3,33			
	36-45 yaş	52	3,06			
	46-55 yaş	20	3,19			
	56 yaş ve üzeri	5	3,18			
Serbest Bırakıcı Lider	25 yaş ve altı	10	3,10	0,22	4 145	0,923
	26-35 yaş	63	3,23			
	36-45 yaş	52	3,18			
	46-55 yaş	20	3,21			
	56 yaş ve üzeri	5	3,20			

Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyut puanlarının çalışanların cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi için yapılan analiz sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Örgütsel Sinizm Ölçek Alt Boyut Puanlarının Yaş Grupları için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması

Ölçek/Alt Boyut Puanı	n	\bar{x}	s	F	sd	p
Duyuşsal	25 yaş ve altı	10	11,00	1,87	4 145	0,11
	26-35 yaş	63	10,65			
	36-45 yaş	52	11,21			
	46-55 yaş	20	10,00			

	56 yaş ve üzeri	5	5,20	1,78			
	25 yaş ve altı	10	12,50	4,06			
Davranışsal	26-35 yaş	63	12,30	3,79	3,49	4 145	0,00
	36-45 yaş	52	12,44	3,98			
	46-55 yaş	20	11,30	4,69			
	56 yaş ve üzeri	5	5,80	2,04			
	25 yaş ve altı	10	16,80	5,39			
Bilişsel	26-35 yaş	63	16,50	4,78	0,13	4 145	0,96
	36-45 yaş	52	16,88	4,96			
	46-55 yaş	20	16,60	6,26			
	56 yaş ve üzeri	5	15,20	7,49			

Ölçek alt boyut puanlarının çalışanların yaş gruplarına bağlı olarak farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” sonuçlarına göre; sadece davranışsal örgütsel sinizm puanı yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Diğer ölçek alt boyut puanları için ise yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılaşma gözlenmemiştir ($p > 0,05$). Anlamlı farklılık incelendiğinde 56 yaş ve üzeri çalışanların davranışsal örgütsel sinizm puanının diğer çalışanlara göre daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla 56 yaş ve üzerinde olan akademisyen ve idari personellerin diğer yaş gruplarına göre davranışsal boyutta daha az örgütsel sinizm geliştirdiği gözlemlenmiştir.

Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyut puanlarının çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılaşma farklılaşmadığının incelenmesi için yapılan analiz sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Liderlik Tarzı Ölçek Alt Boyut Puanlarının Eğitim Seviyesi için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması

Ölçek/Alt Boyut Puanı	n	\bar{x}	s	F	sd	p	
Otokratik Liderlik	Lise-Ön Lisans	13	2,54	0,85	0,14	3146	0,93
	Lisans	46	2,69	0,64			
	Yüksek Lisans	56	2,67	0,70			
	Doktora	35	2,64	0,81			
Demokratik Liderlik	Lise-Ön Lisans	13	3,65	0,84	1,02	3 146	0,37
	Lisans	46	3,46	0,70			
	Yüksek Lisans	56	3,29	0,93			
	Doktora	35	3,54	0,75			
Etkileşimci Liderlik	Lise-Ön Lisans	13	3,12	0,41	2,67	3 146	0,04
	Lisans	46	2,89	0,43			
	Yüksek Lisans	56	3,02	0,50			

	Doktora	35	3,16	0,40			
Dönüşümcü Liderlik	Lise-Ön Lisans	13	3,51	0,74	1,64	3	146
	Lisans	46	3,27	0,85			
	Yüksek Lisans	56	3,02	1,05			
	Doktora	35	3,36	0,83			
Serbest Bırakıcı Lider	Lise-Ön Lisans	13	3,18	0,38	0,31	3	146
	Lisans	46	3,22	0,39			
	Yüksek Lisans	56	3,16	0,53			
	Doktora	35	3,25	0,39			

Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyut puanlarının çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesi için yapılan analiz sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Örgütsel Sinizm Ölçek Alt Boyut Puanlarının Eğitim Seviyeleri için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması

Ölçek/Alt Boyut Puanı	n	\bar{x}	s	F	sd	p	
Duyuşsal	Lise-Ön Lisans	13	8,76	5,73	4,85	3	146
	Lisans	46	12,67	4,44			
	Yüksek Lisans	56	10,21	4,90			
	Doktora	35	9,17	4,23			
Davranışsal	Lise-Ön Lisans	13	11,00	4,58	1,88	3	146
	Lisans	46	13,08	4,03			
	Yüksek Lisans	56	11,91	3,93			
	Doktora	35	11,14	4,10			
Bilişsel	Lise-Ön Lisans	13	15,00	6,25	1,53	3	146
	Lisans	46	17,86	4,48			
	Yüksek Lisans	56	16,21	5,09			
	Doktora	35	16,25	5,45			

Ölçek alt boyut puanlarının çalışanların eğitim seviyelerine bağlı olarak farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” sonuçlarına göre; sadece liderlik tarzı alt boyutlarından etkileşimci liderlik ile duyuşsal örgütsel sinizm puanı eğitim seviyelerine göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Diğer ölçek alt boyut puanları için ise eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılaşma gözlenmemiştir ($p > 0,05$). Anlamlı farklılık incelendiğinde; duyuşsal puanında anlamlı farklılığın lise-ön lisans ile lisans eğitimine sahip çalışanlardan, etkileşimci liderlik puanlarındaki farklılığın ise doktora eğitimine sahip çalışanlardan kaynaklandığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla doktora eğitim seviyesi sahip akademisyen ve idari personellerin yöneticilerinin tarzlarını diğer çalışanlara göre daha fazla etkileşimci olarak algıladıkları

ayrıca lise-önlisans eğitim seviyesine sahip akademisyen ve idari personellerin duyuşsal boyutta örgütsel sinizmi daha az geliştirdiği görülürken, lisans eğitim seviyesine sahip çalışanların daha fazla geliştirdiği gözlemlenmiştir.

Çalışmanın ölçeklerinden elde edilen alt boyut puanlarının çalışanların kıdemlerine göre farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesi için yapılan analiz sonuçları Tablo 9 ve Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 9. Liderlik Tarzı Ölçek Alt Boyut Puanlarının Kıdem Değişkeni için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması

Ölçek/Alt Boyut Puanı	n	\bar{x}	s	F	sd	p
Otokratik Liderlik	Bir yıldan az	11	2,31	2,00	4 145	0,80
	1-3 yıl	20	2,53			
	4-6 yıl	28	2,95			
	7-9 yıl	33	2,61			
	10 yıl ve üzeri	58	2,66			
Demokratik Liderlik	Bir yıldan az	11	3,73	1,15	4 145	0,33
	1-3 yıl	20	3,52			
	4-6 yıl	28	3,52			
	7-9 yıl	33	3,50			
	10 yıl ve üzeri	58	3,27			
Etkileşimci Liderlik	Bir yıldan az	11	3,16	1,49	4 145	0,20
	1-3 yıl	20	2,91			
	4-6 yıl	28	3,14			
	7-9 yıl	33	3,08			
	10 yıl ve üzeri	58	2,95			
Dönüşümcü Liderlik	Bir yıldan az	11	3,57	1,83	4 145	0,12
	1-3 yıl	20	3,32			
	4-6 yıl	28	3,51			
	7-9 yıl	33	3,11			
	10 yıl ve üzeri	58	3,04			
Serbest Bırakıcı Lider	Bir yıldan az	11	3,29	0,40	4 145	0,80
	1-3 yıl	20	3,20			
	4-6 yıl	28	3,24			
	7-9 yıl	33	3,12			
	10 yıl ve üzeri	58	3,21			

Tablo 10. Örgütsel Sinizm Ölçek Alt Boyut Puanlarının Kıdem Değişkeni için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması

Ölçek/Alt Boyut Puanı	n	\bar{x}	s	F	sd	p
Duyuşsal	Bir yıldan az	11	8,18	1,30	4 145	0,27
	1-3 yıl	20	9,45			
	4-6 yıl	28	11,14			
	7-9 yıl	33	10,51			
	10 yıl ve üzeri	58	11,24			
Davranışsal	Bir yıldan az	11	9,63	1,25	4 145	0,29
	1-3 yıl	20	11,80			
	4-6 yıl	28	12,60			
	7-9 yıl	33	12,57			
	10 yıl ve üzeri	58	11,93			
Bilişsel	Bir yıldan az	11	12,18	2,56	4 145	0,04
	1-3 yıl	20	16,65			
	4-6 yıl	28	16,28			
	7-9 yıl	33	17,42			
	10 yıl ve üzeri	58	17,17			

Ölçek alt boyut puanlarının çalışanların kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” sonuçlarına göre; sadece bilişsel örgütsel sinizm puanı kıdem değişkeni göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Diğer ölçek alt boyut puanları için ise kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma gözlenmemiştir ($p > 0,05$). Anlamlı farklılık incelendiğinde; farklılığın bir yıldan az süre ile çalışanlar ile 10 yıl üzeri görev yapanlar ve bir yıldan az süreyle görev yapanlar ile 7-9 yıl arası görev yapanlar arasında olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla bir yıldan az süreyle çalışan akademisyenler ile idari personellere göre 7-9 yıl ile 10 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olan çalışanların bilişsel boyutta örgütsel sinizme daha çok sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Çalışmanın ölçeklerinden elde edilen alt boyut puanlarının çalışanların maaşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesi için yapılan analiz sonuçları Tablo 11 ve Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 11. Liderlik Tarzı Ölçek Alt Boyut Puanlarının Maaş Değişkeni için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması

Ölçek/Alt Boyut Puanı	N	\bar{x}	s	F	sd	p
Otokratik Liderlik	12000 TL ve altı	5	2,24	2,01	4 145	0,09
	12001-20000 TL arası	40	2,67			
	20001-28000 TL arası	35	2,89			
	28001-36000 TL arası	41	2,66			
	36001 TL üzeri	29	2,44			
Demokratik Liderlik	12000 TL ve altı	5	3,72	0,71	4 145	0,58
	12001-20000 TL arası	40	3,32			
	20001-28000 TL arası	35	3,33			
	28001-36000 TL arası	41	3,54			
	36001 TL üzeri	29	3,51			
Etkileşimci Liderlik	12000 TL ve altı	5	2,94	1,85	4 145	0,12
	12001-20000 TL arası	40	2,88			
	20001-28000 TL arası	35	3,04			
	28001-36000 TL arası	41	3,15			
	36001 TL üzeri	29	3,05			
Dönüşümcü Liderlik	12000 TL ve altı	5	3,65	0,51	4 145	0,72
	12001-20000 TL arası	40	3,12			
	20001-28000 TL arası	35	3,16			
	28001-36000 TL arası	41	3,31			
	36001 TL üzeri	29	3,23			
Serbest Bırakıcı Lider	12000 TL ve altı	5	3,50	1,27	4 145	0,28
	12001-20000 TL arası	40	3,14			
	20001-28000 TL arası	35	3,12			
	28001-36000 TL arası	41	3,27			
	36001 TL üzeri	29	3,23			

Tablo 12. Örgütsel Sinizm Ölçek Alt Boyut Puanlarının Kıdem Değişkeni için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması

Ölçek/Alt Boyut Puanı	n	\bar{x}	s	F	sd	p
Duyuşsal	12000 TL ve altı	5	9,00	5,15	4 145	0,00
	12001-20000 TL arası	40	12,30			
	20001-28000 TL arası	35	12,31			
	28001-36000 TL arası	41	8,70			
	36001 TL üzeri	29	9,13			
Davranışsal	12000 TL ve altı	5	10,00	3,07	4 145	0,01
	12001-20000 TL arası	40	12,85			
	20001-28000 TL arası	35	12,94			

	28001-36000 TL arası	41	12,07	3,77			
	36001 TL üzeri	29	10,00	3,26			
	12000 TL ve altı	5	12,20	4,20			
	12001-20000 TL arası	40	18,27	4,79			
Bilişsel	20001-28000 TL arası	35	17,22	5,33	2,78	4	0,02
	28001-36000 TL arası	41	15,75	5,60		145	
	36001 TL üzeri	29	15,62	4,02			

Ölçek alt boyut puanlarının çalışanların maaşlarına bağlı olarak farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” sonuçlarına göre; otokratik liderlik puanları ile davranışsal, duyuşsal ve bilişsel örgütsel sinizm puanları maaş düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Anlamlı farklılıklar incelendiğinde; otokratik liderlik puanları arasındaki anlamlı farklılığın 12000 TL ve altı ile 20001-28000 TL arası maaş düzeyinden kaynaklandığı, örgütsel sinizm alt boyut puanlarının üçünde de anlamlı farklılığın aynı maaş düzeylerinden kaynaklandığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla 12000TL ve altında maaş alan akademisyenler ile idari personellere göre 20001-28000 TL arasında maaş alan çalışanların yöneticilerini daha fazla otokratik lider olarak algıladıkları ve duyuşsal, davranışsal ve bilişsel açıdan geliştirdikleri örgütsel sinizmin daha az olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 13. Ölçek Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

(n=150)	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal
Otokratik Liderlik	0,40***	0,47***	0,53***
Demokratik Liderlik	-0,38***	-0,37***	-0,34***
Etkileşimci Liderlik	-0,19*	-0,19*	0,03
Dönüşümcü Liderlik	-0,40***	-0,29***	-0,22**
Serbest Bırakıcı Lider	-0,32***	-0,32***	-0,34***

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

“Liderlik Tarzları Ölçeği alt boyut puanları ile Örgütsel Sinizm Ölçeği” alt boyut puanları arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan “Pearson Korelasyon Analizi” sonuçları Tablo 13’te sunulmuştur. Yapılan analizler sonucunda; otokratik liderlik puanları ile bilişsel, davranışsal ve duyuşsal puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır ($p > 0,01$). Demokratik liderlik puanları ile bilişsel, davranışsal ve duyuşsal puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,01$). Aynı şekilde dönüşümcü liderlik puanları ve serbest bırakıcı lider puanlarının bilişsel, davranışsal ve duyuşsal puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki gözlenmiştir. ($p < 0,01$). Etkileşimci liderlik puanları ise

sadece bilişsel ve duyuşsal puanları ile istatistiksel olarak negatif ve çok zayıf düzeyde ilişki göstermektedir ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre; çalışanların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal puanları arttıkça otokratik liderlik algısı puanları aratacak, demokratik, etkileşimci, dönüştürücü ve serbest bırakıcı liderlik algısı puanları azalacaktır. Dolayısıyla akademik ve idari personellerden bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarda örgütsel sinizmi yüksek seviyede olanlar yöneticilerinin liderlik tarzını otokratik lider olarak algılamaktayken, düşük seviyede olanlar yöneticilerinin liderlik tarzlarını demokratik, etkileşimli, dönüştürücü veya serbest bırakıcı olarak algılamaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmanın bulguları incelendiğinde ulaşılan sonuçlardan biri kadın çalışanların liderlik tarzı puanlarının erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu, özellikle duyuşsal ve bilişsel puanlarda erkeklerin daha öne çıktığı yönündedir. Bu durum, erkek akademisyenler ve idari personellerin daha fazla örgütsel sinizm geliştirdiğini, diğer yandan kadın akademisyenler ve idari personellerin liderlik tarzlarını daha demokratik, etkileşimci veya serbest bırakıcı olarak algıladıklarını göstermektedir. Benzer şekilde Mercan'ın (2016) çalışmasında, kadın akademisyenlerin demokrasi algısı ve toplumsal cinsiyet eşitliği konularındaki aritmetik ortalamaları, erkek akademisyenlere kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Buna karşılık, erkek akademisyenlerin otokratik liderlik ve toplumsal cinsiyet eşitsizliği konularındaki aritmetik ortalamaları, kadın akademisyenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Orhan (2019) çalışmasında, erkeksi cinsiyet rolü ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, kadınsı cinsiyet rolü ile dönüştürücü liderlik arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Hem erkeksi hem de kadınsı cinsiyet rolleri arttıkça, dönüştürücü liderlik de artmaktadır; bu roller azaldıkça liderlik de azalmaktadır. Analizler ayrıca, babacan liderliğin en çok kadınsı cinsiyet rolü ile ilişkilendirildiğini göstermektedir. Babacan liderlik, genellikle erkeksi cinsiyet rolleriyle ilişkilendirilse de liderin davranış özellikleri, özellikle çalışanlarına çocuklarına davranır gibi davranması, aslında kadınsı cinsiyet rolleriyle daha uyumludur. Bu bağlamda, babacan liderliğin aslında anaç özellikler taşıdığı ve anacan davranışlara sahip olduğu öne sürülebilir. Arslan ve Zincirli'nin (2022) araştırmasına göre, kadın öğretmenlerin, Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği'nin serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda verdikleri yanıtların ortalamaları, erkek öğretmenlerinkinden daha yüksek çıkmıştır. Fakat demokratik liderlik alt boyutunda erkek öğretmenlerin ortalamalarının kadın öğretmenlerin ortalamalarından daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, sadece davranışsal örgütsel sinizm puanı yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık göstermektedir. Diğer alt boyut puanları için ise yaş gruplarına bağlı anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Anlamlı farklılık incelendiğinde, 56 yaş ve üzerindeki çalışanların davranışsal örgütsel sinizm puanlarının diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu da 56 yaş ve üzerindeki akademisyenler ve idari personellerin, diğer

yaş gruplarına kıyasla davranışsal boyutta daha az örgütsel sinizm sergilediği sonucunu ortaya koymaktadır. Başyığıt (2019) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin değerlendirmelerini incelemiş ve yaş, görev yaptıkları okuldaki hizmet yılları, sendikaya üyelik durumu, medeni durum ve göreve başladıkları tarihten itibaren geçen hizmet yılları açısından otoriter, serbest bırakıcı, demokratik, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Etkileşimli liderlik ile duyuşsal örgütsel sinizm puanı eğitim seviyelerine göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık göstermektedir. Bu farklılık, lise-ön lisans ile lisans eğitime sahip çalışanlardan kaynaklanırken, etkileşimli liderlik puanlarındaki farklılık ise doktora eğitime sahip çalışanlardan gelmektedir. Doktora eğitim seviyesine sahip akademisyen ve idari personellerin yöneticilerinin tarzlarını diğer çalışanlara kıyasla daha fazla etkileşimli olarak algıladıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca, lise-ön lisans eğitim seviyesine sahip akademisyen ve idari personellerin duyuşsal boyutta örgütsel sinizmi daha az geliştirdiği, ancak lisans eğitim seviyesine sahip çalışanların daha fazla geliştirdiği belirlenmiştir. Güneş (2017) yaptığı çalışmada, Liderlik ve örgütsel sinizm ölçeği ve alt faktörleri incelendiğinde eğitim seviyeleri arasında anlamlı derecede farka rastlamazken, Fero (2005) yaptığı çalışmada yüksek lisans veya doktora eğitim seviyesine sahip personellerin, ön lisans eğitim seviyesine sahip olanlara kıyasla sergiledikleri sinizm davranışlarının daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Sadece bilişsel örgütsel sinizm puanı kıdem değişkenine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir. Diğer ölçek alt boyut puanları için ise kıdem değişkenine bağlı anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Analizde, farklılık bir yıldan az süre ile çalışanlar ile 10 yıl üzeri görev yapanlar ve bir yıldan az süreyle görev yapanlar ile 7-9 yıl arası görev yapanlar arasında belirlenmiştir. Sonuç olarak, bir yıldan az süreyle çalışan akademisyenler ile idari personellere kıyasla, 7-9 yıl ile 10 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olan çalışanların bilişsel boyutta örgütsel sinizme daha yatkın olduğu gözlemlenmiştir. Benzer şekilde Yerli (2016), çalışmada 10 yıl üzeri çalışanların örgütsel sinizme daha yatkın olduklarını gözlemlenmiştir. Ayrıca Lobnikar ve Pagon (2004) çalışmalarında hizmet süresinin yani kıdemin örgütsel sinizmi üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Aynı pozisyonda uzun süre görev yapmış olan personellerin kısa süre çalışanlara kıyasla daha fazla sinik davranışlar sergiledikleri sonucuna varılmıştır.

Otokratik liderlik puanları ile davranışsal, duyuşsal ve bilişsel örgütsel sinizm puanları maaş düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. 12000TL ve altında maaş alan akademisyenler ile idari personellere kıyasla, 20001-28000 TL arası maaş alan çalışanların yöneticilerini daha fazla otokratik lider olarak algıladıkları ve duyuşsal, davranışsal ve bilişsel açılarından daha az örgütsel sinizm geliştirdikleri tespit edilmiştir. Fero (2005) çalışmada, bireylerin gelir düzeyi ile geliştirdikleri örgütsel sinizm arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla gelir seviyesi

yüksek olan kişilere kıyasla düşük olanların daha fazla sinizm tutumları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, otokratik liderlik puanları ile bilişsel, davranışsal ve duyuşsal puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Bu, otokratik liderliğin örgütsel sinizmi artırıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar ile tutarlı olarak, Yerli (2016), otokratik liderlik ve bilişsel, davranışsal ve duyuşsal sinizm arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Diğer yandan, demokratik liderlik puanları ile bilişsel, davranışsal ve duyuşsal puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı şekilde dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik puanları ile bilişsel, davranışsal ve duyuşsal puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bu da demokratik, dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının örgütsel sinizmi azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu işaret etmektedir.

Etkileşimci liderlik puanları ise sadece bilişsel ve duyuşsal puanlar ile istatistiksel olarak negatif ve çok zayıf düzeyde ilişki göstermektedir. Bu da etkileşimci liderliğin örgütsel sinizm üzerinde diğer liderlik tarzları kadar belirgin bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Bu bulgularla uyumlu olarak, Gkorezis, Petridou ve Krouklidou (2015) tarafından yapılan araştırma, özellikle Machiavelli liderlik gibi negatif liderlik tarzlarının, çalışanların duygusal tükenmişlik ve örgütsel sinizm üzerindeki zararlı etkisine dikkat çekmektedir. Burada örgütsel sinizmi hafifletmede olumlu liderlik tarzlarının önemini vurgulamışlardır.

Ayrıca, Underwood ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışma, bağlanma tarzı, liderlik davranışı ve lider etkililiği algıları arasındaki ilişkiyi inceleyerek, bu faktörlerin örgütsel dinamikleri nasıl etkilediğine dair bilgi sunar. Liderlik davranışı ve bunun örgütsel tutumlara olan etkisi konusundaki daha geniş perspektif, liderlik tarzlarının örgütsel sinizmi şekillendirmede önemli bir rol oynadığı fikriyle uyumludur.

Bommer ve diğerleri (2005) tarafından yürütülen araştırma, dönüşümcü lider davranışının çalışanların örgütsel değişikliklere yönelik sinizm üzerindeki uzun vadeli etkilerini incelemektedir. Bu çalışma, liderlik davranışlarının çalışanların algılarını ve örgütsel değişikliklere yönelik tutumlarını nasıl etkileyebileceğine dair içgörüler sunar, ki bu örgütsel sinizme bağlanabilmektedir.

Karcioğlu ve Naktiyok (2015) yaptıkları çalışmada örgütsel düzende düşünülen güven durumunun sinizmdeki rolünü incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda, iş görenlerin örgüte karşı duydukları güven duygusunun orta seviyede olduğu, sinizm düzeylerinin ise düşük olduğu söylenebilirken; örgüte ve yöneticiye karşı iş görenlerin geliştirdikleri güven duygusunun derecesinin, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Karadeniz ve Alınacı (2018), tarafından yürütülen araştırma, çalışanların kişisel özellikleri ile yöneticilerinin liderlik tarzlarının geliştirdikleri örgütsel sinizme etkilerini araştırmaktadır. Bu çalışma,

yöneticilerin sergilemiş oldukları etkileşimci liderlik davranışları çalışanlarda örgütsel sinizmi arttırdığı gözlemlenirken dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanlarda örgütsel sinizm düzeyini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Uğurlu ve Işık (2023) tarafından yürütülen araştırma, etik iklim ortamının çalışanlardaki örgütsel sinizme etkisinde lider üye etkileşiminin aracı rolü araştırılmıştır. Bu çalışma, bilişsel ve duyuşsal sinizme etik iklimin etkisinin lider üye etkileşimi aracı rolü açısından kısmi, davranışsal sinizme etkisinin ise yine lider üye rolü açısından tam olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bulgulara göre sinizmi lider ile üyeler arasındaki etkileşim kalitesinin artması azaltabilmektedir. Bu bilgilerden hareketle, üniversitelerde yöneticilerin çalışanlarına yönelik olumlu davranışlar sergilemeleri etik iklim ile lider üye etkileşimin kalitesini artırabileceği sonucuna ulaşılabileceği vurgulanmıştır.

Sonuç olarak, çalışanların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal puanları arttıkça otokratik liderlik algısı puanlarının arttığı, ancak demokratik, etkileşimci, dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik algısı puanlarının azaldığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle akademik ve idari personellerden bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarda örgütsel sinizmi yüksek seviyede olanlar yöneticilerinin liderlik tarzını otokratik lider olarak algılamaktayken, düşük seviyede olanlar yöneticilerinin liderlik tarzlarını demokratik, etkileşimli, dönüşümcü veya serbest bırakıcı olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Bu çalışma için veriler İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde çalıştığı bilinen katılımcılara iletilen "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (Leadership Style Scale (LSS))" ve "Örgütsel Sinizm Ölçeği" aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar yalnızca ilgili şehirde bulunan ve ulaşılan kurumlar açısından, kullanılan ölçeklere bağlı olarak yorumlanabilmektedir. Daha kapsamlı sonuçlara ulaşmak için evrenin genişletilmesi ve kullanılan ölçek sayısının artırılması önerilebilir.

Tüm bu bilgilerden yola çıkarak araştırmanın, yükseköğretim kurumlarında çalışan personelin demografik özellikleri, liderlik tarzları ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkileri anlamak için önemli bir bakış açısı sunduğu görülmektedir. Bu bulguların daha geniş bir literatür bağlamında değerlendirilerek, liderlik uygulamaları ve örgütsel davranış üzerine daha derinlemesine araştırmalara yol açabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen bilgilerin ışığında üniversitelerde özellikle demokratik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik becerilerini geliştirmeye odaklı liderlik eğitim programları düzenlenmesi, lider üye etkileşimi üzerinde durulması, lider ile çalışan deneyimlerini düzenli olarak değerlendiren ve geri bildirim sunan bir mekanizmanın oluşturulması uygulamaya yönelik öneriler olarak sunulabilir. Bu önerilerin, çalışanların örgütsel sinizmi azaltmak ve daha etkili liderlik davranışları sergilemek için bir başlangıç noktası olabileceği ve önerilerin örgütün ihtiyaçları ile hedeflerine göre şekillendirilmesi durumunda daha spesifik stratejiler geliştirilebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akan, D., & Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama*, 6(11), 123 - 150.
- Apaydın, Ç. (2012). Relationship between workplace bullying and organizational cynicism in Turkish public universities. *African Journal of Business Management*, 6(34), 9649.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Arslan, Ş. N., & Zincirli, M. (2022). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları ve öznel iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama*, 13(26), 302-326.
- Artan, İ. E., & Gül, E. (Ed.) (2020). *Örgütsel davranışın temelleri*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık,
- Balcı, A., (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü* (9. Baskı). Ankara: Tek Ağaç Basım Yayım Dağıtım Ltd.
- Başığit, E. K. (2019). *Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Bekman, M. (2022). Halkla ilişkiler uygulamalarında nicel araştırma yöntemi: ilişkisel tarama modeli. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 6(16), 238-258. Doi:10.54707/meric.1143322
- Bilgiç, H. F. (2017). Liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisi. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 90-98.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 733-753. Doi: 10.1002/job.342
- Bozbayır, O., Özata, M., & Altıntaş, M. (2023). Yükseköğretim kurumlarındaki toksik liderlik davranışlarının akademik personelin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi, *Yükseköğretim Dergisi*, 13(1), 19-31. Doi: 10.2399/yod.23.1162964.
- Daft, R. L. (1991). *Management* (Second Edition). New York: Dryden.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998)., Organizational cynicism, *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. Doi: 10.2307/259378
- Dindar, A. M., (2001). *Liderlik, liderlik tarzları ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Efil, İ. (1999)., *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (6. Baskı). İstanbul: Alba Basım Yayın.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi.
- Fero, H. C. (2005). *Flow and cynicism in the workplace* (Order No. 3164228). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (305007145). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/flow-cynicism-workplace/docview/305007145/se-2>
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gkorezis, P., Petridou, E. & Krouklidou, T. (2015). The Detrimental Effect Of Machiavellian Leadership On Employees' Emotional Exhaustion: Organizational Cynicism As A Mediator. *Europe's Journal of Psychology*, 11(4), 619-631. Doi: [10.5964/ejop.v11i4.988](https://doi.org/10.5964/ejop.v11i4.988), 2015.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.

Güneş, İ. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: İstanbul Bahçelievler örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program in Psychology, York University, Toronto.*

Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimli liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Kalağan, G., & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97, 2010.

Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V., & Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Sakarya iktisat dergisi*, 3(2), 1-18.

Karadeniz, E. M., & Alınacı, E. (2018). *Bilgi merkezi yöneticilerinin liderlik tarzları ile çalışanların yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Karcıoğlu, M. S., & Naktiyok, A. (2015). Örgütsel ortamda algılanan güven düzeyinin sinizm üzerindeki rolü: Atatürk Üniversitesi idari personeli üzerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 19-34.

Lobnikar, B., & Pagon, M. (2004). The prevalence and the nature of police cynicism in Slovenia. In *Proceedings of the International conference "Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice"*. Ljubljana: Faculty of Criminal Justice and Security, University of Maribor.

James, M. S. L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems* (Order No. 3183076). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304997847). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/antecedents-consequences-cynicism-organizations/docview/304997847/se-2>

Memduhoğlu, H. B., & Yılmaz, K. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Mercan, N. (2016). Liderlik tarzları ve toplumsal cinsiyete etkisi. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 131-142.

Orhan, S. (2019). *Liderlerin algılanan cinsiyet rolünün algılanan liderlik tarzına etkisi: emniyet teşkilatı personeli, öğretmenler ve banka çalışanlarının karşılaştırmalı analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özdevecioğlu, M. , & Karadal, H. (Ed.), (2008). *Örgütsel davranışta seçme konular*. Ankara: İlke Yayınevi.

Sarioğlu Uğur, S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 6(1), 122-136.

Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnysky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of business and psychology*, 19, 429-459. Doi: 10.1007/s10869-005-4518-2

Şişman, M. (2014)., *Öğretim Liderliği* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Taş, A., Çelik, K., & Tomul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları1. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(22), 85-98.

Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H., & Baysal, C. A. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Uğurlu, F., & Işık, M. (2023). Etik iklimin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracı etkisi. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 31-46.

Underwood, R., Mohr, D., & Ross, M. (2016). Attachment style, leadership behavior, and perceptions of leader effectiveness in academic management. *Journal of Leadership Education*, 15(4), 100-116. Doi: 10.12806/V15/I4/R7

Yerli, O. (2016). *Örgütlerde otokratik liderlik sistemi ile örgütsel sinizm ilişkisi, çalışanlar ve örgüt verimliliği üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

INVESTIGATION OF THE CULTURAL ADAPTATION EXPERIENCES OF EXPAT TEACHERS IN OMAN

Assoc. Prof. Dr. Zeynep HATİPOĞLU¹

Esra Jones²

ABSTRACT

This study examines the cultural adaptation experiences of expat teachers living in Oman, focusing on the impact of cultural differences on intercultural adaptation and communication. Using the Cultural Intelligence Scale CQS, the study investigates how expat teachers navigate Oman's significantly different cultural landscape. It also explores the role of cultural intelligence in successful adaptation by examining the multifaceted nature of culture and its stages of adaptation. Prior to the research, a literature review was conducted on cultural adaptation and the display of emotions in intercultural experiences.

Interviews with 16 expat teachers in higher education were conducted using six questions based on the cultural intelligence scale to uncover the difficulties encountered and the strategies used to manage cultural differences in communication in both professional and social contexts. The aim was to highlight the experiences of expat teachers in responding to the cultural differences they encounter and their adaptation processes by emphasizing the distinct cultural differences between Omani culture and other cultures.

Keywords: Expat, Expat Teachers, Cultural Adaptation, Oman

Jel Codes:

INTRODUCTION

The literature defines expatriate adjustment in various ways. It attracts the attention of multinational companies because it is considered a form of expatriate 'achievement.' This focus has led to expat adaptation becoming a prevalent research topic in the international management literature (Aycan, 1997).

Gregersen and Black (1990) view expatriate adjustment as the "degree of psychological comfort" the expat feels about the new situation. Aycan (1997) states that there is a degree of harmony between the expatriate manager and the new environment in both work and non-work areas. In the expatriate context, the term "adaptation" has been used synonymously with "socialization" (Feldman & Bolino, 1999) and "adaptation" (Florkowski & Fogel, 1999). According to Louis (1980), socialization involves learning simple cues, assuming an organizational role, and understanding the values, skills, expected behaviors, and social knowledge required as an organizational member. All these definitions show that expats need to know about adaptation and the new role to be effective in the organization. Therefore, expatriate

¹Associate Professor Dr., Bilgi University, zynhatipoglu@gmail.com, (Orcid: 0000-0002-9437-610X)

²Postgraduate Student, Bilgi University, esracakir@gmail.com, (ORCID: 0009-0000-9334-1813)

adjustment is the degree to which the expat has learned different aspects of their new role and how comfortable they feel in applying what they have learned (Toh, 2003).

Black's (1988) adaptation-to-daily-life scale outlines three key aspects of expatriate adaptation. The first aspect is the job role, which refers to the level of harmony the expat feels with their work and responsibilities. The second aspect is interaction with home country employees, which pertains to the comfort felt by the expat in interacting with managers, co-workers, and subordinates. The third aspect is general culture and daily life, defined as a person's comfort in various areas of the host country's culture (Lueke & Svyantek, 2000). General adjustment is synonymous with expat cross-cultural adaptation, which involves developing familiarity, comfort, and expertise with expected behaviors and assumptions in the new culture (Black & Mendenhall, 1990).

Expat employee compliance is divided into three parts: general or cultural fit, job fit, and interaction fit (Gelfand et al., 2007). Factors that influence all aspects of adaptation include personal factors such as propensity to learn and self-efficacy, work and organizational factors such as support from co-workers and accessible resources, and supervisory support of expatriate employees, especially those with previous international experience (Black et al., 1991). Among non-work factors, spousal compatibility determines all adjustment aspects (Caligiuri et al., 1998). Although the U-curve hypothesis has been generally supported in the literature, the fit of the side-S (i.e., initial U-curve fit followed by an inverted U-curve) model better explains the mentioned fit aspects (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005). Additionally, the determinants of each adaptation aspect are different. Job adaptability has been found to increase with lower role ambiguity, role conflict, and role innovation (Gilley et al., 1999).

Additionally, it has been observed that the appointment length and the interaction with the host country people increase job adaptability (Caligiuri, 2000). A positive relationship has also been found between openness to new experiences (Huang et al., 2005) and job adjustment. Knowing the language of the country of residence has been beneficial for non-native English speakers who go to English-speaking countries. When expats from countries whose native language is English go to countries where the native language is not English, knowing the language of the country of residence is not very useful (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005).

While previous experience of living in a similar culture affects the relationship between current tenure and overall adjustment, previous experience of living in any culture also affects the relationship between tenure and job adjustment (Palthe, 2004). Based on meta-analyses by Hechanova, Beehr, and Christiansen (2003), it was concluded that adaptation reduces expat tension. Fisher's (1985) research on newcomer adjustment provides clear evidence of the significance of supportive work relationships. Emotional support enables individuals to feel cared for, esteemed, valued, and part of a network characterized by communication and mutual obligation. Regarding the approach to coping with stress in expat management, many studies have shown that symptom-focused coping is more beneficial than

problem-focused coping for those working in lower positions or countries with distant cultures (Selmer, 2002). In a meta-analysis examining factors influencing expatriate effectiveness, van der Laken et al. (2019) discovered that social relationships with host country nationals and fellow expatriates positively impact expatriates' adjustment, performance, and commitment to their assignments.

1. EXPAT DEFINITION

Ward and Kennedy (1994) define travelers as individuals who travel voluntarily to a new culture, usually for specific goals such as educational and professional opportunities, reside there for a limited time, and often aim to return to their hometown. These characteristics differentiate them from immigrants and refugees who have longer-term goals. Expats are often sent by their employers to work for a certain period in a branch of their company abroad. They are expected to leave that location when their contract expires. This definition applies only to highly skilled technicians, professionals, and managers. This research includes adult professionals who have worked abroad for a certain period, having applied and been hired independently of an institution for a new temporary or permanent position abroad (Shortland, 2015).

1.1 Expats Who Change Countries Voluntarily

People who voluntarily choose to work abroad and are defined as "self-initiated expatriates (SIEs)" are an essential workforce source for organizations around the world that want to meet their talent needs (Furusawa & Brewster, 2019). However, the management of SIEs has received less academic attention in the international management literature (Pereira et al., 2017) than that of organization-appointed expats. It is noted that the international management literature has gained size and depth to address issues related to expatriate management, but comprehensive information on the management of SIEs is rare (Bozionelos & Singh, 2017). The challenges that SIEs face and cope within the workplace differ from those of host country nationals. The resources required to perform well in the host country significantly shape SIEs' perceptions and attitudes toward employing organizations (Lapointe et al., 2020).

In this study, we define SIEs as individuals who independently choose to move abroad, often covering their own expenses, and not being transferred by an organization. They relocate to a country of their choice, driven by a desire for cultural, personal, and career growth opportunities, often without a specific timeframe (Shaffer et al., 2012).

1.2 Culture and Intercultural Adaptation

To examine intercultural communication, it is necessary first to define culture. As Dervin (2012) states, culture is still a highly debated topic among academics. There are two opposing views about culture. According to the essentialist perspective, culture is something static. Individuals are grouped according

to specific and fixed identities that all culture members share. Hofstede (1983) uses this view to categorize different cultures based on four dimensions. He sees the characteristic features of culture as profoundly connected to culture. Adler (1975) similarly views culture as a framework of perception shared by a group, influenced by one's orientation and worldview.

In contrast, the opposing view of these definitions is that culture is dynamic, fluid, and interaction-oriented (Dervin, 2012). According to Dervin, culture changes, adapts to new conditions, and is shaped through social communication. Kim (1988) argues that we acquire our culture through communication. According to this view, culture consists of shared values, beliefs, behaviors, and perspectives. It is not just about nationality. In his book on culture, Dettwyler mentions that culture consists of overlapping knowledge, beliefs, and practices that are not based solely on nationality or ethnicity (Dettwyler, 2011).

1.3 Culture Shock

Culture shock is one of the oldest acculturation terms used to describe individuals who are introduced to a very different culture. Culture shock, first expressed by Oberg (1960), was seen as a work disease from a psychological perspective. It has been claimed that it occurs due to the loss of habitual signs and symbols such as facial expressions, words, gestures, traditions, and norms. This sense of loss leads to cultural stress and anxiety, which may result in tension, confusion, helplessness, irritability, fear of being deceived or harmed (Adler, 1975).

Oberg (1960) offers four stages to explain the culture shock model and identifies the symptoms of each stage:

1. **Honeymoon:** This stage describes a feeling of admiration, enthusiasm, and optimism that lasts from a few days to a few months. Immigrants often interact with local people who speak their language and are polite to foreigners. Getting through this stage depends on how quickly the person wants to cope and communicate with the new culture.
2. **Crisis:** The second stage is a tumultuous period marked by conflicting and stereotypical emotional responses, a direct result of the challenges of adaptation. The individual begins to feel the stark differences, which can lead to heightened anxiety, anger, and a sense of inadequacy. The full force of culture shock is experienced at this stage. It's during this time that immigrants may find solace in forming stronger bonds with fellow immigrants. Overcoming this stage is a journey of learning the language of the host country and acclimating to the new environment.
3. **Recovery:** This stage is a testament to the individual's increased language skills and ability to interact. Negative emotions gradually give way to a proactive search for solutions. Immigrants start to feel at home in their new physical environment and gain a deeper understanding of the new way of life.

4. **Adaptation:** In the final stage, anxiety almost disappears. New traditions are accepted as part of a different lifestyle and are welcomed positively. At this stage, immigrants stop tolerating customs and instead enjoy the food, habits, and customs of the new culture.

Expats who lack sufficient knowledge of the practices of another culture may fail in their roles because they do not understand how culture affects international business practices. In general, culture shock refers to the anxiety or stress caused by being in a new and foreign environment and the absence of familiar signs and symbols from one's home country (Moore, 2009).

1.4 Cultural Intelligence (CI) SCALE

The Cultural Intelligence (CI) Scale, developed by the Cultural Intelligence Center (2005), was prepared to reveal people's cultural intelligence. The scale, consisting of 20 items, has a 7-point Likert-type rating. It consists of four sub-dimensions: metacognitive, cognitive, motivational and behavioral (Sahin et al., 2013).

There are 4 items in the metacognitive sub-dimension, which assess the extent of their cultural knowledge and their control over this information:

- I am aware of the cultural knowledge I use when interacting with people from different cultural backgrounds.
- I adjust my cultural knowledge as I interact with people from a culture that is foreign to me.
- I am aware of the cultural knowledge I apply in cross-cultural interactions.
- I check the accuracy of my cultural knowledge when interacting with people from different cultures.

There are 6 items in the cognitive subscale that reflect the knowledge people have about different cultures:

- I know the legal and economic systems of other cultures.
- I know the rules of other languages (e.g. vocabulary, grammar).
- I know the cultural values and religious beliefs of other cultures.
- I know the marriage systems of other cultures.
- I know the arts and crafts of other cultures.
- I know the rules for expressing nonverbal behavior in other cultures.

There are 5 items in the motivation sub-dimension, which reflects individuals' interest in interacting with people from different cultures and their self-efficacy belief in this regard:

- I enjoy interacting with people from different cultures.,
- I am confident that I can socialize with local people in a culture that is foreign to me.
- I am confident that I can handle the stress of adapting to a new culture.

- I enjoy living in cultures that are foreign to me.
- I am confident that I can get used to different shopping conditions.

There are 5 items in the behavior sub-dimension that reflects the ability of individuals to regulate appropriate verbal or non-verbal behaviors when encountering people with different cultural backgrounds:

- I change my verbal behavior (e.g., accent, tone) when cross-cultural interaction requires this.
- I use pauses and silence differently to suit different cross-cultural situations.
- I change my speaking pace when an intercultural situation requires it.
- I change my nonverbal behavior when an intercultural situation requires it.
- I change my facial expressions when an intercultural interaction requires this.

1.5 Cultural Differences Between Western Countries and Oman

In Oman and the Arab world, Islam profoundly influences governance, culture, and society and shapes management practices. The Quran and the Sunnah are the primary sources shaping Islamic governance principles. Understanding the relationship between Islam and human resources management is of great importance not only for Islamic countries but also for non-Muslim countries with significant Muslim populations. One-fifth of the world's 300 million Muslim population lives in countries where the majority religion is not Islam (Grim & Hsu, 2011). This shows that businesses should provide organizational guidance services to support their employees regarding their religious beliefs. The religion of Islam is integral to many stages of Muslims' lives. For example, in Muslim cultures, approximately 50% of women graduating from university do not work after graduation because some families view female employment as anti-Islamic behavior. Some women reject educational scholarships offered by the government and companies to study abroad because they fear surpassing the age of twenty-six while studying abroad. It is almost impossible for a woman over this age to find a partner because, in Omani culture, single men do not want to marry a woman over twenty-six. According to cultural rules, foreign men cannot marry Omani women, but Omani men can marry foreigners (Al Mahrouqi, 2018).

Shouting in public and exposing people who violate the rules in media and public spaces are seen as behaviors contrary to Islam. The dress code does not allow sleeveless dresses, short shorts, or miniskirts; instead, it requires wearing clothes that completely cover the shoulders, preferably trousers that fall below the knee and long skirts. Additionally, Omani women are required to cover their entire body except for their faces and hands. There is a severe gender discrimination (Abu-Odeh, 1991).

There are also notable economic differences between Oman and Western countries. Creating a fair pay system for expatriates, locals, and third-country nationals in different socio-economic environments—

ranging from varying economic development levels to cultural differences compared to the expatriate's host country—requires more than using one-size-fits-all solutions across the company (Bartlett, 1981). Due to Islamic teachings, employees are sincere, and theft and plunder are rare. Crime rates are very low. This difference reduces operating costs and increases profits, competitiveness, and business confidence. Even if an Omani citizen does not pay their rent, it is very difficult or even impossible to evict them, as it is considered un-Islamic and cruel. Foreigners working in the real estate sector should consider this. Charging or demanding interest is considered an abomination or a sin ("Haram" in Arabic). Many Omani citizens and Arabs living in oil-rich GCC countries do not want to do simple, unprestigious jobs that do not require much skill, such as domestic servants, gardeners, cooks, garbage collectors, and construction workers.

Additionally, per Oman governmental policy and in line with Islamic teachings, businesses must maintain up to 20 percent profit margins. This may surprise Western expats who have worked in third-world countries where profits can reach fifty or even one hundred percent due to inflation. This government policy in Oman leads to consumer prices remaining very stable in Oman in the long run. Business life in Oman is built on personal connections and trust, often based on family relationships. Although this perspective is rapidly changing and not implemented in large companies, many companies are managed by large families who maintain such traditions. In such companies, the head of the family is usually the determining factor in the decision-making process. Communicating with family members can be surprising for an expat accustomed to corporate-level senior management meetings (Al Mahrouqi, 2018).

The fact that the official weekend is Friday and Saturday can also be considered a surprising cultural difference. The reason for this is that the dominant culture in Arab countries such as Oman is Islam, and Muslims go to mosques to pray on Fridays. In other countries considered Christian, church visits occur on Saturdays and Sundays. The official weekends expats from countries other than Oman and Middle Eastern countries are accustomed to are Saturdays and Sundays. Businesses typically stay open for very long hours, at least eight hours. However, significant breaks of three to four hours are associated with worship. During Ramadan, working hours are often shortened by three hours, and people do their work early in the morning or later in the evening after breaking their fast (Daher, 2021). Therefore, expats need to adapt to the demands of the business community in Oman, such as taking breaks from working hours for prayers.

The literature states that the people of Oman speak Arabic. Although the official language is Arabic, English is also widely used in government offices and private transactions in Oman, with even business cards and brochures printed in English. Politeness and courtesy are highly valued traits in Oman. It is important to always arrive on time for any meeting. However, an expat should also know that punctuality

is never considered a virtue in Oman. People often wait before and during business meetings. This often comes as a surprise to expats because, for them, time is money. However, no matter how surprising this waste of time is, expats must be patient and not view delays as a sign of disrespect (Al Mahrouqi, 2018). It is stated in the literature (Minces, 1982) that conservative clothing rules are restrictive, especially for women. Men and women must wear suits and business clothes covering their arms and legs. Recently, there have been increasing tensions not only among Omanis but also in other Arab countries over the clothing habits of expats and how offensive these dress codes are. This problem is different for expats living in Oman. All Arab countries require foreigners to dress according to their culture during business meetings. Notably, the clothes that expats are used to wearing are considered inappropriate in this new environment. Often, female expats say they are scolded by older women accustomed to Arab culture for not respecting cultural rules (Omair, 2009).

The cultural environment of the host nation plays a significant role in shaping the roles of mothers and fathers. For instance, research in the UAE reveals that living there simplifies the lives of academic mothers, while academic fathers often receive substantial support from their universities (Dickson, 2019; Dickson and Dickson, 2021).

According to a study by Leung, Zhu, and Ge (2009), the more significant the gap between expats and locals regarding economic, cultural, and social factors, the more likely relationships are to be unbalanced. Difficulties in the relationships between host culture residents and expats often arise from the lack of knowledge, understanding, and sensitivity of expats to local culture and traditions. Conflicts between Arab culture and the culture of expats' home countries occur on personal levels. These conflicts often arise from cultural distance, causing differences and misinterpretations during interactions. For example, marriage and cohabitation are challenging for expats in Arab countries, including Oman. In Oman, a man and a woman who are not legally married are prohibited from living together. This has been a significant and persistent problem for single expat couples working in Oman. To avoid problems, most single couples address each other as husband or wife and act as if they are married by wearing wedding rings. This is a challenging rule for expats, as in other cultures, a man and a woman living together without marriage attracts no one's attention. It is stated that in Arab countries, cohabitation of unmarried couples has severe sanctions, including imprisonment, deportation, or both (Torstrick & Faier, 2009).

2. Research Method

This research examined how expat teachers living in Oman, a country with a different culture than their own, experience intercultural communication and cultural harmony. Before conducting the research, a literature review was carried out on cultural adaptation and the display of emotions in intercultural experiences. The six open-ended questions asked in the surveys were created using 20 statements that

addressed cultural strategy development, cultural knowledge, and cultural behavior questions from the section on culture-related opinions and awareness of cultural values on the cultural intelligence scale. Out of the 128 full-time undergraduate teachers from six universities who were approached via e-mail and personal contacts, 30 agreed to participate in the research. Of these, 16 provided satisfactory answers to the open-ended questions in the study. Data collection was carried out in May 2024. The forms were prepared in English, and the responses were translated into Turkish. The survey consisted of 16 closed-ended and six open-ended questions, providing a comprehensive understanding of the participants' experiences.

The participants consist of 16 expat teachers, five females and eleven males, between the ages of 31 and 60. Five of the participants came to Oman from Canada, five from the United Kingdom, two from the USA, two from Iran, one from India, and one from Turkey. Ten of the participants have been working at their current institution for more than seven years, while the other six participants have been working for four to seven years.

Table 1 Characteristics of Participants

	Marital Status	Living with Family	Arabic Language Level	Experience Working in Another Country Before Oman	Working Time in Another Country Before Oman	Satisfaction Level with Living in Oman	Satisfaction Level with Job in Oman
P1	Single	Yes	Intermediate	No	-	Satisfied	Very Satisfied
P2	Married	Yes	Beginner	Yes	3-5 Years	Satisfied	Very Satisfied
P3	Married	Yes	Beginner	Yes	5+ Years	Satisfied	Satisfied
P4	Single	No	-	Yes	3-5 Years	Neutral	Neutral
P5	Single	No	-	Yes	1-2 Years	Neutral	Very Satisfied
P6	Married	Yes	Intermediate	Yes	5+ Years	Satisfied	Satisfied
P7	Single	No	Intermediate	Yes	1-2 Years	Satisfied	Satisfied
P8	Single	No	Beginner	Yes	1-2 Years	Satisfied	Satisfied
P9	Married	Yes	-	Yes	5+ Years	Very Satisfied	Satisfied

P10	Married	Yes	Beginner	No	-	Very Satisfied	Very Satisfied
P11	Married	Yes	Beginner	Yes	5+ Years	Neutral	Neutral
P12	Married	Yes	-	Yes	5+ Years	Neutral	Satisfied
P13	Married	Yes	Beginner	Yes	3-5 Years	Very Satisfied	Very Satisfied
P14	Single	No	Beginner	Yes	5+ Years	Satisfied	Satisfied
P15	Single	Yes	Beginner	No	-	Very Satisfied	Very Satisfied
P16	Single	No	Intermediate	Yes	3-5 Years	Satisfied	Dissatisfied

P: Participant

The six open-ended questions asked to the participants and their answers are as follows:

1. Questions and Answers (Do you ever adjust your speech during cross-cultural interactions? If yes, how do you change your speech? Provide examples and reasons if relevant. Additionally, please address any perceived benefits or drawbacks of making these adjustments. If not, why don't you adjust your speech during cross-cultural interactions?)

Participant 1: Sometimes, speech has to be shifted to broken English and even closer to the Arabic structure for some people to comprehend. I do this both to be understood the first time and to show that I respect the other person's language level. I also need to adjust my speech to respect Oman's religious and cultural background.

Participant 2: I change my tone and register. I tend to speak in a more formal way and to focus on being more polite with less use of slang. I tend to avoid topics such as religion and politics as these are generally not topics of public discourse. When talking with Omani ladies I generally avoid overly personal questions unless they themselves have initiated this area of discussion.

Participant 3: I need to restrict what I say in order not to offend local people. I do not speak as freely here as I do with my friends in Canada. If there are people from different cultures in the environment, I am cautious about the jokes I make to avoid being misunderstood.

Participant 4: Clear voice, slower, stronger pronunciation on syllables or vowels so they will understand. Drawbacks might be they pretend to understand and say "ok", even though they really are not understanding.

Participant 5: Firstly, I will try to use some Arabic phrases such as greeting language or simply yes and no Arabic words to build rapport or comfort of non-native English speakers. Secondly, I will adjust grammar tenses, using present tense verbs for past tense. And omit articles and prepositions of ease of communication with non-native speakers. The only drawback is more for me as I have always found it more work to adjust my natural speaking language to a reduced or 'pigeon' like speaking style.

Participant 6: I slow down when I speak. If the message is still misunderstood, then I switch to Pigeon or broken English to match the Arabic or Hindi grammar. I also use some Arabic vocabulary I picked here

Participant 7: I try to grade my language to the level of English of the speaker, especially in service situations. I want to ensure that communication is clear and easy for them, that I am not making things difficult for them by using advanced vocabulary or speaking too quickly. When speaking to friends who grew up in different cultural contexts, I try not to use too many idioms or culturally specific phrases, again to avoid creating a power imbalance between us. The only drawback is being a bit self-conscious when I'm speaking.

Participant 8: I speak more slowly and use more simple vocabulary depending on the English language level of the person. The benefit is that the person can understand better, but ideas are sometimes less complex.

Participant 9: During cross-cultural interactions, I adjust by speaking clearer and slower to enhance understanding and reduce miscommunication. This improves comprehension and communication but risks seeming condescending if overdone. When talking with someone with limited English, I simplify language by saying phrases like "what, repeat that?" or "I go store. I buy food." This ensures clearer communication and understanding. For instance, when I recently tipped a grocery delivery guy, he seemed unsure of my gesture. So, I clarified by saying, "For you, for fast delivery, thanks." making my intention clearer. In Oman, if someone isn't fluent in English, they might repeat words to get their point across. For example, instead of asking, "Do you want your car washed again?" they might just say, "Same same." This way, even with limited language skills, they can still communicate effectively. I might answer, "yes, same same."

Participant 10: I usually tend to simplify it based on the nationality being spoken to. I also tend to speak slower.

Participant 11: I slow my speech and am also aware of how my cultural expectations do not match with people from other cultures. This means that I do not speak about certain topics, such as religion or politics for fear of causing offense.

Participant 12: This will depend on the language proficiency of the person I am talking to as much as cultural factors. I will grade my language according to this, and to the function and situation of the

conversation I am having. But yes, where the person I am talking to is from will affect the interaction. If this research includes how I engage with Omanis, which I believe it does, then this will depend on their gender and age. Language will almost always play a role in my assuming a degree of deference to male and female colleagues, for example. I am likely to be more conservative in what I will say to female colleagues in particular. (I want to avoid any innuendo, or anything that could be interpreted as flirtatious). In essence, in the GCC, there is a strong sense that should you fall foul of local cultural conventions, and/or become the subject of gossip, then the consequences include being required to leave. This is true in both non-Omani's professional and social lives in my view. Also, I tend to say less than I might in other contexts. It is important to know what not to say. (Equally, it is important to know when not to write something down). I don't believe it is possible to be anything other than an ex-pat in Oman. I have lived in many countries where I was able to integrate fully into the community and am married to someone from another culture and have bi-lingual children. Making these adjustments, as indicated, from my point of view is to avoid conflict. There are no benefits or drawbacks per se of adopting behaviors; they are a requirement of being here.

Participant 13: I am, generally speaking, much politer in public and with people I don't know. I would say I do this in general, even in the US.

Participant 14: Use of graded English such as simplified vocabulary containing less syllables and a greatly reduced speed. It is required I feel to adjust speech during cross cultural interactions and I do it frequently when traveling and living abroad.

Participant 15: I incorporate Arabic words I know, especially when conversing with Omanis. This practice not only adds a friendly and warm tone to our interaction but also resonates with Omanis, making our communication more sympathetic. For instance, I often use words like 'inshallah, mashallah, alhamdulillah'.

Participant 16: I use fewer English idioms than I would otherwise, even if the other person's English level is quite good. I avoid using higher level vocabulary unless the person I am speaking to has an excellent English. I avoid certain topics and keep certain opinions to myself. I do find that most Omanis aren't as uptight as people think, so I'm not as guarded as some other people might be. I avoid mentioning I have a boyfriend with some people, and I don't express many negative opinions about the government in Oman. I avoid mentioning that I don't believe in God, though if someone asks me directly, I will usually be honest. I tend to drop my t's when speaking to native English speakers, and I do this much less when speaking with non-native speakers. I think this is very helpful in making myself clearer. Also, my accent changes a bit, it becomes closer to the accent of the person I am speaking to. This is unintentional, and I think it is a natural feature of language and our social nature. I drop a lot of Arabic words into conversation as well. This tends to be received very well.

2. Questions and Answers (Do you ever adjust your non-verbal behavior during cross-cultural interactions? (e.g., eye contact, gestures, physical proximity) If yes, how do you adjust your non-verbal behavior? Provide examples and reasons if relevant. Additionally, do you perceive any benefits or drawbacks to making these adjustments? If not, why don't you adjust your non-verbal behavior during cross-cultural interactions?)

Participant 1: I've come to appreciate the nonverbal communication elements, such as gestures, facial expressions, and exclamations, that Omanis use when speaking Arabic. I've found it beneficial to incorporate these into my conversations when necessary, showcasing my adaptability and respect for their culture.

Participant 2: Yes, I generally allow for more personal space/distance, and avoid physical contact altogether. With Omani ladies, I do not shake hands unless they offer first. While it is common in the UK to allow ladies to enter/exit a room first etc. in Oman ladies prefer to avoid a man walking directly behind them, and so prefer a man to walk ahead of them.

Participant 3: In Oman, I pay much more attention to what I wear and how I act in public. People in traffic here are very polite; getting angry or honking the horn is not tolerated even if the vehicle in front of you is going so slow that it obstructs the traffic, so I make an extra effort to act calmer in traffic.

Participant 4: Look at them, show respect with more sincerity and act less casual in body language. The benefit would be in them knowing I am showing sincerity in treating them with this respect.

Participant 5: I am very mindful or averting eye contact if the person I am interacting with seems to be doing the same. I'm mindful of appropriate physical distance within person interactions. In a work setting and in public in general, I am mindful of dress code and choice of clothing that is appropriate to the environment. Longer style tops for work environment and no low cut or revealing clothing.

Participant 6: I keep a comfortable distance when I talk to people here, especially Omani women. I shake hands with men but not with women. I find adjusting neutral.

Participant 7: When I am interacting with Arab men in certain contexts (at work with men I don't know, on the street), I try not to be overly smiley or relaxed with my body language, as I learned in Egypt that (some) men can interpret it as flirtatious and an invitation to sexual harassment. The drawback is that I am not behaving as spontaneously or authentically as I would like.

Participant 8: If language level is very low, then I sometimes point or mime in order to communicate. I try to respect cultural norms i.e. I won't expect to shake hands with an Omani woman, while I would expect to shake hands with men when I meet.

Participant 9: Yes, I adjust my non-verbal behavior during cross-cultural interactions. For instance, with Omani women, I avoid prolonged eye contact and maintain more physical space than usual. I also use modest body language and gestures, and I tend to look down more than usual. While these

adjustments show respect for cultural norms, they can create more formal relations, limiting opportunities to get to know each other well. However, they still help in ensuring smooth interactions and avoiding discomfort.

Participant 10: When talking to Arab males, I ensure that I do not shake hands till they make the first move. Maintaining a safe distance from male students and adults is also something I am conscious about. Other than that, not much.

Participant 11: I might stand closer to someone who is from another culture. Europeans and Americans tend to have wider personal space bubbles. I might gesture less, more or differently depending on who I am talking to. Eye contact can be held more or less, and also whether I stand directly in front of or beside someone.

Participant 12: Again, referring to Omani culture, I keep more distance between myself and the person I am talking to than in other contexts, again especially women. I have adopted a handshake free of any strength as a greeting. I try not to impose myself. Once again this comes down to my own perception of the need to show deference (whether or not I find the recipient to be worthy of it).

Participant 13: Not so much with men, but with women I won't shake hands unless she offers her own. Nor will I stand too close or speak alone with a woman in a private space.

Participant 14: I have used hand gestures before to emphasize or explain things such as the "ok" gesture with thumb and index finger. The X gesture with arms, a crossed chest, avoiding eye contact as it is deemed rude in some Korean contexts, sitting on a desk is considered rude and unprofessional when teaching in Korea. I feel it is essential to adjust non-verbal behavior when abroad.

Participant 15: I think Omanis are more friendly and much more positive than us Turks. When communicating with them, I smile more, have a positive attitude, and speak in a softer tone.

Participant 16: I do not hug or shake hands with Omani males. Other than that, I think my behavior is mostly the same. I tend to be very smiley and animated, and that stays the same whether I am dealing with other cultures or my own.

3. Questions and Answers (Can you recall any times when you felt particularly comfortable or uncomfortable during cross-cultural interactions? What do you think influenced these feelings?)

Participant 1: I usually feel comfortable interacting with people from various cultures as I already get to know the basic elements.

Participant 2: I generally feel comfortable as I have lived here for more than a decade, so I have no issues dealing with people in cross cultural situations

Participant 3: I felt unable to voice my concerns when I saw what I perceived as ethically and morally corrupt behavior.

Participant 4: Perhaps, the insistence of some Omani men to sit with them, have dates and coffee. Dates and coffee don't seem to appeal to me so much. Also, sometimes because some Omanis or non-Westerners really want to go to Canada, they may be extra nice to me because they view me as a possible connection.

Participant 5: In my first teaching contract and first time in Oman in 2005, Al Ghrub, I came out of a shop, and a Non-Omani expatriate (from Pakistan I think) began yelling and clearly chastising me in his language in response to my clothing I believe, Jean and a T-Shirt type top. Except for when I did a CELTA certificate in Egypt in 2004, it was one of my first experiences in a middle east country, and I was not well versed in the culture. Initially, the incident left me feeling a bit mortified at the level of verbal aggression, uncomfortable, and a bit unsafe. Fortunately, there were a couple locals (Omani) nearby and they gestured to me in a manner to communicate not to worry or be alarmed by this man's behavior. This was reassuring and helpful.

Participant 6: Because our cultural characteristics are at least partially similar, I do not remember a moment when I felt exceptionally comfortable or uncomfortable.

Participant 7: I really enjoy having friends from other cultural backgrounds, and I feel happiest when we are laughing together and it feels like we have a shared understanding of something as women, or as human beings, or across our differences. On the flip side, I tend to feel triggered when friends from other backgrounds switch to their L1 with each other when we're socializing in a group. I can feel excluded very easily. For that reason, I prefer to meet friends who share an L1 one-on-one.

Participant 8: I have a couple of examples. Firstly, when I travelled to France when I was a child. I remember trying to order food in a cafe. I waited at the counter but was ignored by the waiter. I didn't really understand but it was perhaps my lack of language skills and knowledge of the correct etiquette, which made it even more difficult to navigate. In Saudi Arabia, I went to a cultural festival in Riyadh with my sister. I had the religious police ask me to tell her to cover her hair. Legally this wasn't required, so I felt uncomfortable.

Participant 9: I've felt both comfortable and uncomfortable in cross-cultural interactions. I'm usually fine with not fully understanding cultural differences unless they directly affect me. However, showing deference to authority in other cultures often makes me very uncomfortable. Cultural differences in respect and authority can be challenging for me. In Turkish culture, respecting elders and authority figures is crucial. Unfortunately, I noticed during my time there that authority figures often made decisions without clear reasons, which bothered me. For example, employees waiting for hours for buses to drive them home from work because a manager insisted, they wait until she was ready to leave. This shows how arbitrary decisions by authority figures can impact others, who feel pressured to accept them because of cultural norms.

Participant 10: I feel particularly comfortable with my Omani female colleagues as we share a lot of similarities between our cultures. However, there have been occasions when very direct comments from our European colleagues have not been received well from the locals and I have had to step in and clear any misunderstandings.

Participant 11: I've noticed that my comfort or discomfort in cross-cultural interactions is often influenced by the clash of cultural expectations. These moments of discord arise when the expectations of one culture are not in line with those of another, leading to a sense of unease.

Participant 12: I realized that in formal meetings at a high level that in this context a meeting itself can be performative. The real negotiations happen elsewhere. On the way to this realization, I have found myself giving opinions and later understanding that no input was required or desired. I became aware on reflection that I had transgressed a cultural norm. When this happens, it is very difficult to evaluate the seriousness or not of one's actions in this context. I realize a common thread in my answers is a notion of feeling relatively disempowered. This is perhaps exacerbated by working in a military hierarchy.

Participant 13: The only time I feel uncomfortable in Oman is if I end up somewhere a bit more conservative and I'm not dressed appropriately (shorts, t shirt, etc.)

Participant 14: Shaking hands in Oman sometimes makes me feel uncomfortable. I remember particularly during Covid19 in 2020 when elbow exchanges became more common, but often felt awkward. I felt I looked strange in front of others or possibly ignorant of the culture.

Participant 15: I initially felt very uncomfortable when people I did not know smiled, said hello, or started a small conversation. I was either shying away from responding or trying to keep the interaction short, but as I lived here, I realized that this was a part of the culture, and I started to love it. For example, in the first days after I moved in, I found it very disturbing when a neighbor I met in the parking lot of my house asked me if I needed help and gave me advice about buying a car. However, now that I think about it, I understand how valuable this interaction was. I wish people and neighbors in Turkey would help each other this much.

Participant 16: Something that makes me cringe is remembering asking for the phone number of an old student of mine from England, who was now a high-ranking staff member at the university I currently work, so we could stay in touch. I asked for his number in front of his wife, who was waiting in the car, and he did give it to me. I now realize that culturally this was a big faux pas. I have also been slightly offended by males refusing to shake my hand, although I am used to that now and it's fine. I also feel that as a European (white) woman, males in Oman assume certain things about my conduct. There have been one or two occasions where I have been followed in malls or harassed while walking, in both countries. I don't smile at strange males (Omani and South Asian) anymore because they get the wrong idea. Previously I walked around smiling at everyone.

4. Questions and Answers (How do you use your cultural knowledge when interacting with people from other cultures? Provide examples if relevant.)

Participant 1: I generally pay attention to my body language and nonverbal communication expressions, such as gestures and facial expressions.

Participant 2: I think it's largely subconscious, in that you have an awareness of how to react and what to say or not to say and what the boundaries of behavior are. I don't find it any different to dealing with interactions in my own culture.

Participant 3: While living in Oman, I pay attention to how I speak. For example, I use different expressions and give extra examples for better understanding. I work with people from different cultures and always try to find common ground. For example, if someone is from India, I ask which city they are from, list the cities I know or have been to in India, and try to find a common thread. This helps break the ice, and I gain sympathy by showing interest in their culture.

Participant 4: I think humor is essential, and being lighthearted, but also always greeting with Salam Alaikum modestly. It's all about gentle respect here. If you present your case with a real sincere respect and don't raise your voice or feel entitled (which they would pick up), the people tend to treat you much better.

Participant 5: To adjust behaviour or speaking style for the comfort of other people and ease of communication. To speak in a quieter or composed manner in public places.

Participant 6: I generally observe how the locals interact with each other. Then I interact with people in a similar manner.

Participant 7: Having lived in Egypt, Turkey, and Oman since 2011, I feel familiar with how to carry myself and speak conservatively in Muslim societies. For example, I don't usually try to shake hands with anyone, especially men. I can speak a little Arabic and know the standard greetings. I also try to adjust my expectations around time. For example, to me, Omanis do everything in a very leisurely fashion, whereas I have been socialized to want to do everything as quickly and efficiently as possible (e.g. paying for something at a checkout counter). I try to remind myself to be patient.

Participant 8: When I greet people, it can make a difference i.e. kiss on cheek, shaking hands, hug or none of the above. I try not to discuss taboo topics, especially religion and politics.

Participant 9: In cross-cultural interactions, I rely on my cultural knowledge to understand and respect differences. For instance, in cultures where showing deference to authority is important, like in Turkey, I adjust my behavior to demonstrate respect, even if it makes me uncomfortable. This adaptation helps ensure smoother interactions and avoids problems related to cultural misunderstandings and differences.

Participant 10: As a leader, to ensure that everyone's voice is heard. 2. To be a role model and show others that direct criticism from others is not an attack on my professionalism or questioning my knowledge - but rather an opportunity for discussion. 3. I approach different members of the team in a different manner - for some it can be a casual brainstorming session over coffee while others prefer it official and over emails.

Participant 11: I am now working in a country where one culture is dominant. There are other cultures here, but in service roles. I try to be polite, friendly but distant with people who come from other countries because there are sometimes misunderstandings and power differentials between people.

Participant 12: I don't know that 'cultural knowledge' is something this discrete from our broader individual personalities and our awareness of our situation when talking to anyone, including from the culture we ourselves are from. In fact, I think the term 'cultural knowledge' needs some definition for me. Again, here in Oman, there are topics I would avoid such as gender rights, homosexuality, freedom of speech, human trafficking, racism, bigotry and so on. I may actively want to discuss these topics elsewhere, though this is because I perceive the world as moving to the right, which is contrary to my own personal values. 'Cultural knowledge' would inform where it is prudent to express liberal values, but that would apply anywhere. It would not be specific to a culture, but to sub-cultures.

Participant 13: Knowing what to say/do and not to say/do makes interacting with people a much smoother process. My understanding of Arab cultures has made interactions here easy and enjoyable.

Participant 14: I use these forms of knowledge to avoid significant embarrassment in social settings. For example, sticking chopsticks straight into a bowl of rice (indicates incense sticks at a funeral) writing names in red. Both Korean contexts.

Participant 15: When with people from different cultures, I ask questions or start a conversation about foods I know, special occasions, or cities or people. For example, when talking to Omanis, they ask questions such as "How do you make halwa," "What do you put in it," and "On which special occasions do you consume it the most." Alternatively, praising the revolutions made by Sultan Qaboos in the country is a subject I frequently use in cultural interactions, as he is a trendy figure in Oman.

Participant 16: I am quite knowledgeable about Omani culture compared to my colleagues, I would say. I mostly use this in class with my students, where I can see they really appreciate the fact that I know so much about their foods, their customs and their language. I can also use Omani memes and jokes in class, which often makes the students laugh. I would say it definitely improves interactions with Omani people. Several Omani teachers have complimented me on it, so it is definitely a good thing. I have also used the knowledge to make learning resources more relevant, which makes them much more interesting to the students.

5. Questions and Answers (What parts of other cultures interest you the most? Is there a reason or experience behind your interest in these areas?)

Participant 1: The allure of different countries' perspectives on events, their behavior, and especially their unique stance towards life, has always captivated me. It's like stepping into a new world, a world that is different from mine, yet so intriguingly familiar.

Participant 2: The history of other cultures, particularly Omani culture, has a profound impact on me. The way they respect and understand each other, creating an environment of comfort, is something I deeply admire.

Participant 3: Different cultures' music, cuisine, and literature interest me the most.

Participant 4: Their familial loyalty. They include everyone. Students in my class, for example, help each other as if there is no difference between a brother and student, it's quite built in.

Participant 5: In terms of Oman and interested in living and working there on and off since 2005, the measure of public safety and societal civility is of interest. In fact, after three straight years in Oman from November 2019- July 2022 during a teaching contract, I actually found and still find sometimes, adjusting to difficulties with the society in my own home country. Crime, loud aggressive people and behavior, rudeness, people now. Bringing their dogs to the workplace under the guise of " diversity and inclusion" is a problem for me. It makes me want to leave and return to Oman. I like how the Omani people and culture value composed behavior in public and during their interactions.

Participant 6: Locals generally avoid confrontations either in private or public. I find this interesting. If there is an issue with someone, my colleagues try to speak to their friend rather than to the person himself.

Participant 7: Growing up as a little white girl in Canada, I didn't feel like I had a "culture." I was jealous of every nationality that did. Now my ideas have changed, and I think of white or Western culture as being driven by consumerism and individualism. From my perspective, the whole world would benefit if we embraced and celebrated traditional and Indigenous knowledge systems, land-based practices, and artistic traditions. I also think the Western perspective has become the hegemonic way of viewing the world, and so I have a keen interest in hearing the perspectives of people whose experiences fall outside the dominant paradigm.

Participant 8: I'm interested in the history and art of other cultures, because this is something that interests me about my own culture. I studied history at university.

Participant 9: What interests me about other cultures is how concepts differ from one language to another and from one culture to another. This curiosity stems from my experiences in cross-cultural interactions, where I've observed varying interpretations of ideas and behaviors. However, I also find

intrigue in cultures that remain unfamiliar to me. This lack of full understanding allows me to approach them without feeling pressured by preconceived notions or expectations.

Participant 10: I find how people greet each other in different places interesting. Whether it's a handshake, a bow, or a kiss on the cheek. But I usually stick to what I know. Like in Oman, they do handshakes, but men and women don't shake hands with each other here.

Participant 11: The food, the art, the literature and the films. Sometimes to a lesser degree the languages but non-European, non-German and non-Romance languages can be difficult to acquire. Gendered behavior and expectations are interesting, as well as how other cultures interact with immigrants and people providing services. Often the power differential leads to interesting dynamics and beliefs.

Participant 12: I am interested in how cultures function at a community level, if they do. This interest was piqued when I moved to Greece as a young adult and found it a far more functional country than the UK on a human level, rather than metrics such as infrastructure, GDP etc. Governments often work against the interests of the community whether by design or default. When I moved to Germany, I was told there was no class system, and it's true. This is very hard for an English national to get their head around as it is so ingrained. I like to critically appraise the country I am from based on what I see elsewhere.

Participant 13: Food! My in-laws own a restaurant, and they really got me into the joy of food and travel.

Participant 14: I find customs to be particularly interesting because of my love of travel and photography. I like to capture moments when I travel that express a culture in practice.

Participant 15: I am most interested in how people communicate with each other and with me, that is, with foreigners, because it gives many clues about what the people of that country are like. Food, or food culture in general, is again exciting because the food culture of many countries is as different as ours, and some are much richer than ours. Other aspects that interest me are the language spoken and the special day celebrations I witnessed.

Participant 16: Mostly I am interested in language. I am very enthusiastic about learning new languages, especially when I first arrive in a new country. I also like trying new food. Omani food is nice, but there isn't much variety, and it tends to be quite heavy.

6. Questions and Answers (What aspects of living in an unfamiliar culture do you find interesting or challenging?)

Participant 1: I find it interesting to explore new worlds. Differences in the education system and academic life can sometimes be challenging.

Participant 2: It is always interesting to learn about an unfamiliar culture. The language is always challenging, and I am aware that without learning more Arabic, I will not progress much further in my understanding of the culture

Participant 3: I need to know the moral rules. The most exciting thing about living in a culture I do not dominate is discovering the weird and different aspects of people. For example, in Oman, men hang out only with men, women hang out only with women, or male workers from Asian countries hold hands in public places. Even though I am still trying to understand why this is the case, I find it interesting.

Participant 4: Interesting, maybe how Omani's know how to relax much more than my culture, have stronger faith in how things will turn out, are very patient and understanding (not trying to dominate), and do things more as a group or family. In terms of challenging, maybe the conservative refrain from being silly or less dignified (letting loose more so in the West) can sometimes make one long for a change. The lack of females in a more dominant male society as well.

Participant 5: Having grown up in a western country, Canada, that can sometimes be fast paced, I sometimes have struggled with the slower pace of processes in Oman.

Participant 6: I avoid using hand gestures as certain gestures might mean totally different than intended to mean or even be offensive.

Participant 7: I like the feeling of being part of a community and outside of it at the same time. I am privileged to not be held to the same expectations as a local would be, from a family or social perspective. I like living in an unfamiliar culture because it is full of new stimuli, even after years. There is always something surprising or different if I look for it. I feel like I learn a lot by being slightly outside of my comfort zone.

Participant 8: I think that the language barrier and different cultural references sometimes means that humor doesn't always translate well. I also worry about misunderstandings which may be seen to be as rude. This can be challenging. For example, I remember meeting a student's parent accidentally at Wadi Shab and being offered to go and sit and drink tea. I was with friends, and we were going to the beach, so I politely refused. When I came back to college, the student seemed upset and in retrospect I hadn't realized that I was being very impolite by refusing an invitation.

Participant 9: Adjusting to different social norms and cultural expectations that I am aware of is not especially challenging for me, and I sometimes find it interesting. However, bureaucratic rules and

regulations, which vary widely across cultures, can present tedious obstacles and complexities in everyday tasks and interactions, such as obtaining a driver's license, work permit, or having utility bills put into your name. Additionally, there can be discomfort in not knowing if these tasks are being done correctly.

Participant 10: I can count the language barrier as a difficulty. Knowing the do's and don'ts when communicating with Omanis and knowing business ethics are also important to avoid difficulties.

Participant 11: Sometimes I think I am not really living in another culture as the interplay between the immigrants and host nation is very much at a distance. I don't have friends that are from the host nation as I work a lot and don't have time to interact. The topics at a fundamental level, politically and religiously are difficult or impossible to talk about without causing offense so it is better to not say anything. There seems to be an incompatibility despite the host nation's degree of tolerance for other cultures and peoples.

Participant 12: I have lived outside the UK for 29 years in a dozen countries. This has been a challenging but rewarding way to live. However, I do feel an internal conflict between my own values and those of countries that do not observe basic human rights. I am sometimes ashamed of what I turn a blind eye to for my own family to live well.

Participant 13: Again, food. I like to eat everything local no matter how off-putting it may seem. I find the language challenging whenever I travel to more rural places both in Oman and outside of the country.

Participant 14: Social norms can be challenging for me, especially because they are things that should not be questioned or explained.

Participant 15: At first, everything is challenging because you are not in the environment you are used to. However, everything is also very interesting because it is always different from what you know. The more time you spend, the less challenging things become. For example, it was annoying at first that things were going so slowly here, but now that it's become something I'm used to, it's no longer a challenge for me.

Participant 16: What I find interesting is that the more you master the language, the better you understand the culture. Explaining oneself and one's life in one's native language is not the same as telling it in a language one has learned later. As I learn this new language, I understand myself and the way I understand and live my own culture better. The difficult thing is to adapt to different gender roles, especially when living in a conservative culture.

CONCLUSION

Considering that out of the 16 expatriate teachers living in Oman, a country with a culture different from their own, seven had worked in other countries for one to five years, and six had more than five years of work experience abroad before moving to Oman, it is evident that previous expatriate experience, multicultural identity, cultural awareness, social networks, and intercultural competence facilitated their adjustment to and understanding of the culture. Detailed examples of the three aspects of expatriate adjustment—work role, interaction with host country national employees, and daily life—were gathered based on Black's (1988) daily life adjustment scale.

All participants tried to speak English, the common language used to facilitate communication and understanding, more straightforwardly, slowly, and comprehensively, adjusting their language level according to the person with whom they were communicating.

They also mentioned adapting their non-verbal behaviors to align with the culture, using gestures and expressions considered appropriate in Omani culture. Specifically, they avoided shaking hands with the opposite gender and ensured sufficient personal space. Additionally, they modified behaviors natural in their own cultures, such as speaking loudly in public and honking in traffic when angry, as these are not well received in Omani culture. Participants initially felt uncomfortable due to a lack of knowledge about unwritten cultural rules, such as not refusing offers of food or drink, non-verbal behavior norms like not shaking hands with the opposite gender, dress codes, and different work practices. However, over time, they understood and adapted to these aspects, feeling more comfortable as they interpreted them as part of the culture.

Aligned with the view that familiarity, comfort, and expertise regarding expected behaviors and assumptions in the new culture led to cultural adjustment (Black & Mendenhall, 1990, p. 118), participants stated that understanding unique cultural aspects, such as the importance of politeness and respect, the slower pace of life and work, and avoiding taboo topics, facilitated their adjustment and made life easier in Oman.

Notably, a significant number of participants, 13 to be precise, expressed satisfaction with their lives in Oman, with 12 being content with their jobs. What's more, all of them had been working in Oman for more than four years. This data lends support to the idea that the longer expatriates spend in a new culture, the better they adjust to their jobs (Caligiuri 2000). Furthermore, the participants' responses echo Lueke and Svyantek's (2000) assertion that job and responsibility adjustment, comfort in interactions with managers and colleagues, and ease in various aspects of Omani culture are all positively linked to their satisfaction with their stay in the country.

The fact that 13 participants had one to five years or more of work experience in a culture other than their own is a significant finding. It supports the view that those with prior experience in similar or different cultures tend to exhibit similar levels of satisfaction with their current assignments (Palthe, 2004). This underscores the importance of pre-departure training and preparation for expatriates, as it equips them with the necessary skills and knowledge to navigate new cultural environments.

In line with the final stage of Oberg's (1960) theory, as the expatriates in the study spent more time living in the new culture, their initial anxiety levels decreased, and they began to accept the rules and traditions of Omani culture as part of a different way of life. Considering that the 16 expatriate teachers in the study had been living in the country for more than four years, it is observed that they moved beyond merely tolerating the traditions and started enjoying the food, customs, and traditions of the new culture.

REFERENCES

- Abu-Odeh, L. (1991). Post-Colonial Feminism and the Veil: Considering the Differences. *New Eng. L. Rev.*, 26, 1527.
- Al Mahrouqi, A. (2018). *Cross-cultural communication and the adjustment of western and non-western expatriates in multicultural companies: investigating operations in Oman* (Doctoral dissertation, University of Glasgow).
- Adler, P. S. (1975). The transitional experience: An alternative view of culture shock. *Journal of humanistic psychology*.
- Aycan, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors. *International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 434-456.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1990). Expectations, satisfaction, and intention to leave of American expatriate managers in Japan. *International journal of intercultural relations*, 14(4), 485-506.
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of international business studies*, 19, 277-294.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of management review*, 15(1), 113-136.
- Bozionelos, N., & Singh, S. K. (2017). The relationship of emotional intelligence with task and contextual performance: More than it meets the linear eye. *Personality and Individual Differences*, 116, 206-211.
- Caligiuri, P. M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel psychology*, 53(1), 67-88.
- Caligiuri, P. M., Hyland, M. M., Joshi, A., & Bross, A. S. (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. *Journal of applied psychology*, 83(4), 598.
- Collins, H., Dailey-Strand, C., & Callaghan, D. (2021). 'Those First Few Months Were Horrible': Cross-Cultural Adaptation And The J-Curve In The International Student Experience In The UK And Norway. *Journal of Comparative & International Higher Education*, 13(4), 73-84. <https://doi.org/10.32674/jcihe.v13i4.3267>
- Daher, R. F. (2021). The fragmentary production of knowledge on cultural heritage on the Arab world: From an orientalist vision to a scarce engagement with epistemological and theoretical spheres. *Archnet-IJAR: International Journal of Architectural Research*, 15(3), 839-853.
- Dervin, F. (2012). Cultural identity, representation and othering. In *The Routledge handbook of language and intercultural communication* (pp. 195-208). Routledge.
- Dettwyler, K. A. (2011). *Cultural anthropology & human experience: The feast of life*. Waveland Press.
- Dinglasa, R. A. (2020). Cultural and emotional intelligence: its role in the cross-cultural adjustment of Filipino expatriates in the Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 276303-276303.
- Earley, P. C., Ang, S., & Tan, J. S. (2006). *CQ: Developing cultural intelligence at work*. Stanford University Press.
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1999). The impact of on-site mentoring on expatriate socialization: A structural equation modelling approach. *International Journal of Human Resource Management*, 10(1), 54-71.
- Florkowski, G. W., & Fogel, D. S. (1999). Expatriate adjustment and commitment: The role of host-unit treatment. *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 783-807.
- Furusawa, M., & Brewster, C. (2019). The determinants of the boundary-spanning functions of Japanese self-initiated expatriates in Japanese subsidiaries in China: individual skills and human resource management. *Journal of International Management*, 25(4), 100674.

- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 479-514.
- Grim, B. J., & Hsu, B. (2011). Estimating the Global Muslim Population: Size and Distribution of the World's Muslim Population. *Interdisciplinary Journal of Research on Religion*, 7.
- Harvey, M., & Moeller, M. (2009). Expatriate managers: A historical review. *International Journal of management reviews*, 11(3), 275-296.
- Kim, Y. Y. (1988). *Communication and cross-cultural adaptation: An integrative theory*. Multilingual Matters.
- Lapointe, D., & Coulter, M. (2020). Place, labor, and (im) mobilities: Tourism and biopolitics. *Tourism Culture & Communication*, 20(2-3), 95-105.
- Leung, K., Zhu, Y., & Ge, C. (2009). Compensation disparity between locals and expatriates: Moderating the effects of perceived injustice in foreign multinationals in China. *Journal of World Business*, 44(1), 85-93.
- Louis, M. R. (1980). Career transitions: Varieties and commonalities. *Academy of management review*, 5(3), 329-340.
- Lueke, S. B., & Svyantek, D. J. (2000). Organizational socialization in the host country: The missing link in reducing expatriate turnover. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(4), 380-400.
- Matsumoto, D., Takeuchi, S., Andayani, S., Kouznetsova, N., & Krupp, D. (1998). The contribution of individualism vs. collectivism to cross-national differences in display rules. *Asian journal of social psychology*, 1(2), 147-165.
- McNulty, Y., & Brewster, C. (2017). The concept of business expatriates. In *Research handbook of expatriates* (pp. 21-60). Edward Elgar Publishing.
- Minces, J. (1982). *The house of obedience: Women in Arab society*. Palgrave Macmillan.
- Moore, T. E. M. (2009). The sojourner's truth: Exploring bicultural identity as a predictor of assignment success in American expatriates.
- Oberg, K. (1960). Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical anthropology*, (4), 177-182.
- Omar, K. (2009). Arab women managers and identity formation through clothing. *Gender in Management: An International Journal*, 24(6), 412-431.
- Palthe, J. (2004). The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: Implications for managing a global workforce. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(1), 37-59.
- Pereira, C., Lourenço, I., & Cachado, R. (2017). Introduction: representations of India at home and abroad. *Etnográfica. Revista do Centro em Rede de Investigação em Antropologia*, 21(1), 99-106.
- Przytula, S. (2024). Expatriate academics: what have we known for four decades? A systematic literature review. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 12(1), 31-56.
- Selmer, J. (2002). Practice makes perfect? International experience and expatriate adjustment. *MIR: Management International Review*, 71-87.
- Shortland, S. (2015). The 'expat factor': the influence of working time on women's decisions to undertake international assignments in the oil and gas industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(11), 1452-1473.
- Şahin, F., Gürbüz, S., Köksal, O., & Ercan, Ü. (2013). Measuring cultural intelligence in the Turkish context. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 135-144.
- Singh, S. K., Tarba, S. Y., Wood, G., Bozionelos, N., Del Giudice, M., Pereira, V., & Latan, H. (2022). Adjustment and work outcomes of self-initiated expatriates in the United Arab Emirates: Development and testing of a model. *Journal of International Management*, 28(3), Article 100953. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100953>

Stephan, W. G., Stephan, C. W., & De Vargas, M. C. (1996). Emotional expression in Costa Rica and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(2), 147-160.

Sulong, R. S., Dousin, O., & Ward, M. (2022). The Driving Force of Self-Initiated Expatriation: A Case of Teachers in the Kingdom of Saudi Arabia. *Global Business and Management Research*, 14(3s), 1208-1221.

Toh, S. M. (2003). *Host country nationals to the rescue: A social categorization approach to expatriate adjustment*. Texas A&M University.

Toh, S. M., & DeNisi, A. S. (2005). A local perspective to expatriate success. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 132-146.

Torstrick, R. L., & Faier, E. (2009). *Culture and customs of the Arab Gulf States*. Bloomsbury Publishing USA.

Wang, C. H., & Chen, Y. P. (2024). A process perspective on the expatriate social capital–knowledge transfer and expatriate adjustment relationships. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 12(2), 333-354.

Ward, C., & Kennedy, A. (1994). Acculturation strategies, psychological adjustment, and sociocultural competence during cross-cultural transitions. *International journal of intercultural relations*, 18(3), 329-343.

FRANSA'NIN SAHEL BÖLGESİNDEKİ ASKERİ OPERASYONLARI VE ABD'NİN AFGANİSTAN'A MÜDAHELESİ: KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ

Dr. Canan TERCAN¹

Huseyn BADALOV²

ÖZ

Bu makale iki önemli askeri müdahalenin karşılaştırmalı bir analizini sunmaktadır: ABD'nin Afganistan Savaşı'na katılımı ve Fransa'nın Sahel bölgesindeki operasyonları. Terörizme ve istikrarsızlığa karşı gerçekleştirilen her iki müdahale de Batılı güçlerin aşırı tehditlerle mücadele etme ve istikrarsız bölgelerde güvenliği artırma yönündeki önemli çabalarını temsil ediyor. Mevcut literatürün, resmi belgelerin ve birincil kaynakların incelenmesinden yararlanan bu çalışma, ABD ve Fransız müdahalelerinin amaçlarını, stratejilerini ve sonuçlarını inceleyerek hem benzerliklerini hem de farklılıklarını vurgulamaktadır. Afganistan Savaşı ve Fransa'nın Sahel'deki faaliyetleri terörizmle mücadele ve istikrarı teşvik etme gibi ortak hedefleri paylaşırsa da, farklı jeopolitik bağlamlarda faaliyet göstermeleri buna bağlı olarak karşılaştıkları zorluklar ve mücadeleyi de farklılaştırmıştır. Makale, askeri stratejiler, yönetim sorunları, bölgesel dinamikler ve dış aktörlerin rolü de dahil olmak üzere bu müdahalelerin başarı ve başarısızlığına katkıda bulunan temel faktörleri araştırmaktadır. Bu karşılaştırmalı analiz aracılığıyla çalışma, çağdaş askeri müdahalelerin karmaşıklığı ve bunların çatışmalardan etkilenen bölgelerdeki barış ve güvenliğe etkileri konusundaki anlayışı derinleştirmeyi amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: ABD, Afganistan, Fransa, Sahel, Aşırıçılık

Jel Kodları: D74, F51

MILITARY OPERATIONS IN THE SAHEL REGION OF FRANCE AND THE INTERVENTION OF THE UNITED STATES IN AFGHANISTAN: COMPARATIVE ANALYSIS

ABSTRACT

This article provides a comparative analysis of two key military interventions: U. S. involvement in the Afghanistan War and France's operations in the Sahel region. Both interventions against terrorism and instability represent major efforts by Western powers to combat extremist threats and increase security in unstable regions. Taking advantage of the study of existing literature, official documents and primary sources, this study highlights both their similarities and differences by examining the aims, strategies and outcomes of US and French interventions. Although the Afghanistan War and France's activities in Sahel share common goals, such as combating terrorism and promoting stability, their activity in different geopolitical contexts has accordingly differentiated the challenges and struggles they face. The article explores the key factors contributing to the success and failure of these interventions, including military strategies, governance issues, regional dynamics, and the role of external actors. Through this comparative analysis, the study aims to deepen understanding of the complexity of contemporary military interventions and their impact on peace and security in conflict-affected regions.

Keywords: USA, Afghanistan, France, Sahel, Extremism

JEL Codes: D74, F51

¹ Dr. Lecturer İstanbul Aydın University, canantercan@aydin.edu.tr, (ORCID: 0000-0001-9922-9611)

² Postgraduate Student, İstanbul Aydın University, huseynbadalov@stu.aydin.edu.tr, (ORCID: 0009-0001-0263-6737)

GİRİŞ

Çatışma ve istikrarsızlıkla boğuşan bölgelere yapılan askeri müdahaleler, çağdaş uluslararası ilişkilerin belirleyici bir özelliği olmuştur. Bu müdahaleler arasında ABD'nin Afganistan'a askeri müdahalesi ve Fransa'nın Sahel bölgesindeki operasyonları, terörle mücadele ve istikrarsız bölgeleri istikrara kavuşturma çabalarının önemli örnekleri olarak öne çıkıyor. Farklı jeopolitik bağlamlara ve stratejik hedeflere rağmen, her iki müdahale de aşırı tehditlere karşı koyma ve güvenlik ve istikrarı destekleme amaçlarında ortak noktaları paylaşıyor.

11 Eylül 2001 terör saldırılarına tepki olarak başlatılan Afganistan Savaşı, modern tarihin en uzun ve en karmaşık askeri hareketlerinden birini temsil ediyor. ABD liderliğindeki ve uluslararası bir koalisyonun desteklediği müdahale, El Kaide'yi dağıtmayı ve Taliban rejimini devirmeyi, aynı zamanda ülkenin teröristler için güvenli bir sığınak haline gelmesini engelleyebilecek istikrarlı ve demokratik bir Afgan hükümeti kurmayı hedeflediği söyleniyordu (Witte, 2014).

Buna karşılık, Fransa'nın Sahel bölgesindeki, özellikle Mali, Nijer ve Burkina Faso gibi ülkelerdeki askeri faaliyetleri, cihatçı isyanlarla mücadele etme ve daha geniş Sahel-Sahra bölgesinde aşırıçılığın yayılmasını önleme çabalarıyla karakterize ediliyor. 2013 yılında Serval Operasyonu kapsamında başlatılan ve ardından Barkhane Operasyonu kapsamında devam eden Fransa'nın müdahaleleri, bölgesel hükümetleri desteklemeyi, onların askeri yeteneklerini geliştirmeyi ve İslami Mağrip El Kaidesi (AQIM) ve İslam Devleti gibi cihatçı grupların operasyonel kapasitelerini azaltmayı amaçlıyordu (Arbuniés and Barba, 2022).

ABD'nin Afganistan'daki ve Fransa'nın Sahel'deki hedefleri, stratejileri ve operasyonel bağlamları pek çok açıdan farklılık gösterse bile, her iki müdahale de önemli zorluklarla ve eleştirilerle karşı karşıya kaldı. Bu makale, benzerliklerini, farklılıklarını, başarılarını ve başarısızlıklarını inceleyerek bu iki askeri müdahalenin karşılaştırmalı bir analizini yapmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma, ABD ve Fransa'nın bu çatışma alanlarındaki deneyimlerini eleştirel bir şekilde değerlendirerek, barış ve güvenlik arayışındaki çağdaş askeri müdahalelerin karmaşıklıklarının ve dinamiklerinin daha derinlemesine anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Uluslararası ilişkiler, NATO, BM, bölgesel ve küresel güvenlik ve dahi insan hakları, ekonomi ve kalkınma açısından da önem arz eden bu iki büyük operasyonun etkileri yadsınamaz niteliktedir. Savunma ve savaş sanayi olarak güçlü iki Batı ülkesinin Asya ve Afrika askeri müdahaleleri hem kendi ülkeleri hem de küresel düzeyde tartışma yaratan pek çok unsuru da beraberinde getirmiştir. Bu açıdan her iki operasyonun etraflıca anlaşılması benzer ve farklılıkların belirlenmesi hem hedeflerin tespiti hem de çıktı analizi yapabilmek, fayda maliyet hesaplarına ulaşmak ve daha doğru yorumlar yapabilmek açısından önemlidir.

Amerika Birleşik Devletleri'nin Afganistan Savaşı'na katılımı ve Fransa'nın Sahel bölgesindeki, özellikle de Mali, Nijer ve Burkina Faso gibi ülkelerdeki operasyonları amaç, yöntem, pozisyon, süreç, söylem gibi unsurlar açısından bazı benzerlikleri paylaşmasına rağmen önemli farklılıklar da içermektedir. Benzerlik baktığımızda öncelikle dikkat çeken noktaları şöyle sıralamak mümkündür:

- Terörle Mücadele Operasyonları: Her iki angajman da aşırı gruplarla mücadeleyi amaçlayan terörle mücadele çabalarını içermektedir. Afganistan'da ABD, Taliban ve El Kaide güçlerini hedef alırken Fransa, Sahel'de İslami Mağrip El Kaidesi (AQIM), Büyük Sahra İslam Devleti (ISGS) gibi çeşitli cihatçı gruplarla mücadele etmiştir (Bryant, 2021).
- Çok Uluslu Koalisyon: Hem Afganistan'da ABD hem de Sahel'de Fransa çok uluslu koalisyonların parçası olarak faaliyet göstermiştir. Afganistan'daki ABD öncülüğündeki NATO koalisyonu çok sayıda ülkenin kuvvetlerinden oluşuyor; Fransa ise G5 Sahel'e (Burkina Faso, Çad, Mali, Moritanya ve Nijer) liderlik ediyor ve aynı zamanda diğer uluslararası ortaklardan da destek görmüştür (Bryant, 2021).
- Eğitim ve Kapasite Geliştirme: Her iki çaba da yerel güvenlik güçlerine yönelik eğitim ve kapasite geliştirme programlarını içermektedir. ABD, Afgan güvenlik güçlerini güvenlik sorumluluklarını üstlenmeleri için eğitirken, Fransa da Sahel ülkelerinin askeri güçlerini aşırılıkla mücadele yeteneklerini güçlendirmek için eğitmekte ve desteklemektedir (International Crisis Group, 2021: 3-4).
- Karmaşık Siyasi ve Güvenlik Ortamı: Her iki bölge de istikrarsızlığa katkıda bulunan çeşitli etnik, kabilesel ve siyasi dinamiklerin bulunduğu karmaşık siyasi ve güvenlik ortamları sunmaktadır. Her iki durumda da istikrarı sağlamak, bu karmaşıklıkların üstesinden gelmeyi gerektirir (Hassan, 2023: 6).

Bu iki müdahale arasındaki başlıca farklılıklar ise şöyle sıralanabilir:

- Süre ve Ölçek: 2001'de başlayan Afganistan Savaşı, yüzbinlerce askerin ve önemli miktarda mali yatırımın yer aldığı uzun vadeli, büyük ölçekli bir çatışmaydı. Fransa'nın Sahel'deki operasyonları 2013'ten 2022'e kadar devam etse bile, kıyaslandığında daha küçük ölçekli ve daha kısa süreli olmuştur.
- Coğrafi Bağlam: Afganistan, askeri operasyonlar için benzersiz zorluklar oluşturan dağlık ve engebeli arazilerle karakterizedir. Öte yandan Sahel bölgesi, çöl koşulları, geçirgen sınırlar ve geniş yönetimsiz alanlar dahil olmak üzere kendine has zorluklarla dolu geniş bir yarı kurak bölgedir.
- Yasal Yetki ve Uluslararası Destek: ABD'nin Afganistan'a müdahalesi başlangıçta geniş bir uluslararası desteğe sahipti ve 11 Eylül saldırılarına yanıt olarak Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nin yetkisi altında gerçekleştirildi. Buna karşın, Fransa'nın Sahel'deki

operasyonları, BM'nin açık bir yetkisi olmadan, esas olarak tek taraflı veya bölgesel ortaklarla yürütmektedir (Witte, 2014).

- Hedefler ve Çıkış Stratejileri: Her iki müdahalenin hedefleri farklıdır. ABD başlangıçta El Kaide'yi parçalamayı ve Taliban'ı iktidardan uzaklaştırmayı amaçlamış, ancak zamanla hedefler ulus inşa etme ve Afganistan'ı istikrara kavuşturmaya dönüşmüştür. Fransa'nın Sahel'deki hedefleri öncelikle cihatçı grupları kontrol altına almak ve bölgeyi istikrara kavuşturmaya odaklıdır ancak net bir çıkış stratejisi yoktur ve durum istikrarsızlığını sürdürmektedir (Witte, 2014; Bryant, 2021).

1. İKİ OPERASYONUN BAŞARISIZLIKLARI

Afganistan Savaşı ve Fransa'nın Sahel bölgesindeki operasyonları bu iki müdahaleci ülke için önemli zorlukları beraberinde getirmiş ve bu zorlukları aşma yolundaki girişimleri çeşitli eleştirilere maruz kalmış, bu operasyonların nitelik ve etkinlikleri dahası hedeflere ulaşmadaki nihai başarısızlıkları tartışmalara yol açmıştır. Bu müdahaleler için Senegal merkezli 'Timbuktu Enstitüsü' adlı düşünce kuruluşunun direktörü Bakary Sambe'nin, "Çıkarılacak bir ders varsa, o da belirsiz askeri çözümlerin sürdürülebilir olmadığıdır" şeklindeki demeci operasyonlarla ilgili yapılmış önemli bir yorumdur (Bryant, 2021).

1.1. ABD'nin Afganistan'daki Başarısızlıkları

Amerika Birleşik Devletleri'nin Afganistan'a askeri müdahalesi uzun süren ve gerek kendi iç siyasetinde gerek dünya siyasetinde pek çok tartışmayı başlatmış ve uzun süren yüksek maliyetli operasyonlarının başarısızlığı, askeri anlamda iç siyasetinde hayal kırıklığı yaratırken küresel düzeyde de prestij kaybına sebep olmuş ve müdahalenin gerekliliği tartışmalarını da alevlendirmiştir. Amerika'nın Afganistan'daki başarısızlıklarını şu şekilde ele almak mümkündür:

Kalıcı İstikrara Ulaşılamaması: Amerika Birleşik Devletleri'nin Afganistan'a demokrasi, insan hakları ve kalıcı barış getirmek amacı yaklaşık yirmi yıl süren askeri müdahalesine rağmen, Afganistan, halen istikrarsızlıkla mücadele etmekte ve Taliban, ülkenin kontrolünü yeniden ele geçirerek kendi rejimini sürdürmeye çalışmaktadır. Bunun öncelikli nedeni ABD destekli merkezi hükümetin kent merkezlerinin ötesinde otorite kurmakta zorlanması ve güvenlik durumunun istikrarsız olmaya devam etmesi idi. Özetle bu durum, Afganistan Hükümeti'nin güvenlik durumunu iyileştirmesi ve uzlaşmayı teşvik etmesinin yanı sıra geniş bir ulusal kapasite oluşturma çabalarıyla ilgili bir gündemi yansıtıyordu. Bu, bir geçiş dönemi ve ardından on yıllık dönüşüm süreci şeklinde gerçekleştirilecekti. Afganistan Hükümeti'nin resmi bakış açısına göre, kalkınmayı ve etkili yönetimi engelleyen kısıtlayıcı faktörler aşağıdaki gibidir:

- Mali Sürdürülebilirlik Konusunda Şüpheler,
- Kapasite Eksikliği,
- Düşük yardım hacmi ve düşük harcama,
- Yardım koordinasyonunun ve etkinliğinin zayıf olması,
- İllerin eşitsiz kalkınması,
- Özel sektörün büyümesine yeterince önem verilmemesi,
- Yardım çabalarının, koordinasyonunun ve uyumunun parçalanması,
- Çatışma duyarlılığının eksikliği,
- Karmaşık politika ve uygulama zorluklarıyla karşı karşıya kalındığında karmaşıklığın yönetilememesi (Islamic Republic of Afghanistan, 2008).

Şiddetin Artması: Yabancı birliklerin varlığı ve devam eden çatışma, Afganistan'da şiddetin tırmanmasına katkıda bulundu. Bir yandan otorite ve adalet zayıflıkları güvenlik problemlerine neden olurken, diğer yandan yerel savunmacı hareketler ve kimlik mücadelesi, halk arasında istikrarsızlık ve şiddetin artmasına yol açtı. Çok büyük sivil kayıplar verildi ve savaş Afgan toplumuna ciddi zarar vererek mevcut etnik ve kabilesel gerginlikleri daha da artırdı. Afganistan'daki güvensizlik 2003'te istikrarlı bir şekilde artmaya başladı ancak ABD kuvvetlerinin karadaki ve havadaki teknik ateş gücü, büyük çaplı isyanı sınırladı. Bununla birlikte, 2006 yılının ortalarına gelindiğinde Afganistan'daki güvenlik durumu, terörizm, şiddet ve Taliban isyanının artmasıyla birlikte önemli ölçüde kötüleşmeye başlamıştı.

Aşamalı olarak benimsenen taktikler, el yapımı patlayıcılardan ve intihar saldırılarından kaynaklanan tehditler arttı ve durum Saddam sonrası Irak'taki kaosa benzemeye başladı. Örneğin, 2008'de, EUPOL'un kurulmasından bir yıl sonra, Afgan polislerinin haftalık raporlarının %85'i (52 rapordan 44'ü) intihar bombacıları veya el yapımı patlayıcılarla polise yönelik saldırı olaylarını içeriyordu (Afganistan İslam Cumhuriyeti, 2008). Bu, ABD ordusu, koalisyon birlikleri, müteahhitler, Afgan Ulusal Ordusu, insani yardım çalışanları ve Afgan siviller gibi tüm paydaşlar arasındaki ölüm oranlarına yansdı (Gollob ve O'Hanlon, 2020).

Yolsuzluk ve Yönetişim Sorunları: Afganistan yönetim olarak ele alınacak olursa, Afgan hükümeti içindeki çok yaygın yolsuzluk vakaları, kurum oluşturma ve halkın güvenini kazanma çabalarını baltalamaktadır. Zayıf yönetim ve sorumluluk eksikliği Afganlar arasında kırıngnlığı artırmakta ve isyan için verimli bir zemin oluşturmaktadır (Hassan, 2023: 34-35). Uluslararası kalkınma yardımları, yaygın yolsuzlukları ve elitlerin yardımları ele geçirmesini beraberinde getirmiştir. AB ve üye ülkeler de dahil olmak üzere diğer uluslararası aktörler özümseme kapasitesi sorununa katkıda bulunurken, BM gibi çok taraflı kurumlar yeterince koordinasyon sağlayamadı ve bu sorunun çözümüne yardımcı olmadı. Yolsuzluk konusu ele alınmadı çünkü bunun Afgan kültürünün bir parçası olduğu ve bireysel Afgan

davranışlarına atfedilebileceği varsayıldı ve bazı politika yapıcılar için de hala durum öyle olmaya devam etmektedir. ABD'nin yolsuzluğa karşı çözümü genellikle daha fazla bağış müdahalesi şeklinde oldu. SIGAR'ın (Special Inspector General for Afghanistan Reconstruction) bildirdiği gibi ABD, aşırı harcama ve denetim eksikliğinin neden olduğu yapısal bir sorun olan yolsuzluğu müdahalenin ilk yıllarında fark edemedi. Şikayetleri körükleyen ve isyanı finanse eden yolsuzluğa ilişkin stratejik kaygılar yine de 2009'dan bu yana ortak bir tema olmuştur ve ABD'nin bu soruna ilişkin anlayışı, 2016'dan bu yana açık kaynaklı öğrenilen materyallerde mevcuttur (SIGAR, 2016).

Temel Sebeplerin Ele Alınmaması: Afganistan Savaşı, çatışmayı tetikleyen altta yatan sosyo-ekonomik ve politik faktörleri göz ardı ederken öncelikle askeri çözümlere odaklandığı için eleştirildi. Yoksulluk, işsizlik ve temel hizmetlere erişim eksikliği gibi sorunların yeterince ele alınmaması istikrarsızlığın devam etmesine neden oluyor (SIGAR, 2021: 14). Sorunun daha çok çatışma ortamı ile ilişkilendirildi.

1.2. Fransa'nın Sahel'deki Başarısızlıkları

Fransa'nın uzun süren yıllar boyunca Afrika Sahel'deki operasyonu ve bu operasyonun sonucunda hedefine ulaşamaması ve söz konusu başarısızlığı Fransa için ciddi maddi ve güven kaybına sebep oluşturmuştur. Bu başarısızlık noktalarını şöyle sıralamak mümkündür:

Aşırıcılığın Yayılması: Fransa'nın Sahel'deki askeri çabalarına rağmen cihatçı gruplar bölgede faaliyet göstermeye ve nüfuzlarını genişletmeye devam etmektedir. Bu gruplar, faaliyetlerini sürdürmek için yerel sıkıntılardan ve yönetilmeyen alanlardan yararlanarak dayanıklılık ve uyum sağlama yeteneği gösterdiler. İslami Mağrip El Kaidesi (AQIM), Ensar Dine, Batı Afrika'da Birlik ve Cihad Hareketi (MUJAO), El-Mourabitune, Büyük Sahra'daki İslam Devleti (ISGS) ve diğer şiddet yanlısı aşırılık yanlısı örgütler (VEO'lar) bölgeyi zaten teröristler ve tacirler için cazip bir alana dönüştürmüştü. 2011'de Libya iç savaşının etkileri, güvensizliğin arttığı bir dönemde ve savaş sırasında Libya'nın stoklarından çalınan silahlarla AQIM'in yeteneklerini artırdı. Mali'deki kriz, özellikle de kontrolsüz kuzey kesimdeki kriz, Libya'daki krizin yansımalarından birini temsil ediyor. Kötü yönetim, etnik gruplar arası çatışmalar, iklim değişikliği ve Tuareg kabileleri arasındaki bölünmeler nedeniyle yaşanan diğer iç gelişmeler, ülkede zaten kötü olan koşulları daha da kötüleştirdi. Mali krizi, siyasi istikrarsızlık, darbeler, terörist grupların varlığı ve Tuareg ayrılıkçılığı Sahel'deki herkes için büyük endişe kaynağıdır. Bölgenin bugünkü durumu, Sahel'in kısmen kötü yönetim, sömürgecilik mirası, dış müdahaleler ve en önemlisi uyumlu kalkınma stratejilerinin eksikliği nedeniyle sürekli çok yönlü zorluklarla karşı karşıya olmasıdır. Mali, Sahel'deki koşulların mikrokozmosunu temsil ediyor; dolayısıyla, Mali'deki durum, Cezayir'in bitişik kısımları da dahil olmak üzere tüm Sahel bölgesine yayılan sorunları yansıtıyor (Zoubir, 2022: 1).

İnsani Kriz: Sahel'deki çatışma, milyonlarca insanın evlerinden ayrılmasına ve gıda güvensizliği ve diğer zorluklarla karşı karşıya kalmasına neden olan bir insani krizi tetikledi. Silahlı grupların varlığı insani yardım erişimini engelleyerek savunmasız grupların acılarını daha da artırdı. Bugün bölge, demografik patlama, terörizm, çatışmalar, istikrarsızlık, darbelerin yanı sıra uyuşturucu ve insan kaçakçılığıyla karakterize ediliyor. Ayrıca kırsal alanlarda artan kuraklık, sel ve erozyon vakalarına yol açarak tarımsal geçim kaynaklarını tehdit eden ve yerinden edilmelere katkıda bulunan iklim değişikliğinin etkisinden de zarar görüyor.

Sahel bölgesinin beş büyük ülkesinin (Burkina Faso, Çad, Mali, Moritanya ve Nijer) mevcut nüfusu 80 milyondan fazla olup, 2050 ortasına kadar 200 milyona ulaşması tahmin edilen demografik eğilim ve tehlikeler arasındadır (UN OCHA, 2016).

Askeri Müdahalenin Sınırlı Etkisi: Fransa, Sahel bölgesinde hava saldırıları, kara operasyonları ve terörle mücadele baskınları gibi birçok askeri operasyon gerçekleştirmiş olmasına rağmen, bu çabalar cihatçı kapasitelerde belirgin bir düzelme veya güvenlik açısından kalıcı bir iyileşmeye yol açmadı. Sahel'deki bu aşırı özel güvenlik düzenlemeleri, "bölgesel güvenlik trafiği sıkışıklığı" olarak adlandırılan duruma yol açtı. Dahası, yabancı güçlerin, özellikle de eski sömürge gücü Fransa'nın varlığı, halk arasında güvensizlik ve düşmanlık yaratarak, Barkhane'nin hedeflerinden biri olan barış inşasına yönelik iddia edilen girişimleri boşa çıkardı. Fransa'nın Mali'ye müdahalesinin temelinde terörizmle mücadele etmek yatarken, ekonomik çıkarların da önemli bir rol oynadığı açıktır, özellikle ülkenin işlenmemiş petrol şist, altın, çinko, uranyum, boksit, kireçtaşı ve fosfat gibi önemli maden kaynaklarına sahip olması bu durumu desteklemektedir. Komşusu Nijer ise uranyum, kömür ve altına sahiptir. Bu, neden "bazı insanların Fransa'nın Batı Afrika'daki varlığının bölgeyi ve bölge halkını teröristlerden korumaktan ziyade altın, uranyum ve petrol gibi doğal kaynaklarla ilgili olduğunu düşündüğünü" açıklıyor (Zoubir, 2022: 2).

Bölgesel İstikrarsızlık: Sahel'deki çatışmanın yayılma etkileri vardır, komşu ülkelerin istikrarını bozuyor ve bölge içindeki gerilimleri artırıyor. Sahel ülkelerinin geçirgen sınırları ve birbirine bağlı doğası, silahlı grupların ve silahların hareketini kolaylaştırarak bölgesel güvensizliğe katkıda bulundu. Örneğin Mali, 20 milyona yakın nüfusuyla dünyanın en fakir ülkelerinden biri. Nüfus, bazıları etnik gruplar arası çatışmalara karışan en az bir düzine etnik gruptan oluşuyor. Sahel bölgesinde karayla çevrili olan ülke, yıllarca cihatçı saldırılara ve toplumlararası çatışmalara maruz kaldı. Mali'nin karşı karşıya olduğu sorunlar, bu kırılğan devletin yapısal krizinin yan etkileridir. Ülke, 1960 yılında Fransa'dan bağımsızlığını kazanmasından bu yana, başta Tuareg etnik grubunun başlattığı çeşitli ayaklanmalar ve askeri darbeler yaşadı. Aşırı yoksulluk, yolsuzluk, işsizlik ve kuraklık siyasi ve sosyoekonomik koşulları daha da kötüleştirdi. Bu tür koşullar, AB'nin, Sahra-Sahel bölgesini etkileyebilecek siyasi istikrarsızlık, güvensizlik ve insani sonuçlardan endişe duyması nedeniyle Mali ve Sahel'e daha fazla ilgi göstermesi için gerekçe sağladı. Daha da önemlisi AB, bölgedeki koşulların

kendi ekonomik çıkarları üzerindeki etkisinden ve Avrupa'ya doğru göçün yayılma etkilerinden endişe duymaktadır (Council of the European Union, 2021).

Genel olarak, Afganistan Savaşı'nın ve Fransa'nın Sahel'deki operasyonlarının başarısızlıkları, karmaşık sosyo-politik zorluklara çözüm bulmada askeri müdahalenin sınırlarını ve diplomasiye, yönetim reformuna ve çatışmanın temel nedenlerini ele almaya öncelik veren kapsamlı, uzun vadeli stratejilerin önemini vurgulamaktadır.

2. ABD VE FRANSA'NIN MÜDAHALESİNİN SONUÇLARI

ABD'nin Afganistan'a askeri müdahalesinin sonuçları, uzun süreli çatışmalara girme konusundaki isteksizlik ve askeri stratejideki değişimin damgasını vurduğu Vietnam sonrası dönemi yansıtıyordu. Vietnam'ın ardından, başka bir karışıklığa karşı uzun bir dönem temkinli davranan ABD, askeri ve diplomatik altyapısını önemli ölçüde küçülttü. Aktif görevli sivil işler birimlerinin dağıtılması ve yabancı bölge görevlilerinin sayısının azaltılması, siyasi-askeri operasyonlarda bölgesel odaklı uzmanlıktan gerilemeyi yansıtıyordu. Özel Kuvvetler, odaklarını isyan bastırmaktan, daha küçük ölçekli operasyonlar yoluyla konvansiyonel güçleri desteklemeye yönlendirdi. Üstelik USAID (Amerikan Uluslararası Kalkınma Ajansı), küresel kadrosunda yüzde 83 oranında ciddi bir azalmaya tanık oldu; bu, ulus inşası ve uzun vadeli kalkınma çabalarına olan bağlılığın azaldığının sinyalini verdi. Bu ayarlamalar, Vietnam sonrası ABD askeri müdahalelerini karakterize eden daha geniş ihtiyatlılık ve stratejik yeniden değerlendirme eğiliminin altını çiziyor (SIGAR, 2021: 95-96). Afganistan'a ABD müdahalesi, 11 Eylül 2001'deki terörist saldırıların ardından, Taliban rejimini devirmek ve El Kaide'yi yok etmek amacıyla başlatıldı (Wright vd., 2010: 41). 2001 yılının Ekim ayında başlayan müdahale, başlangıçta hızlı bir ilerleme kaydetti, ancak sonraki yıllarda Afganistan'daki durum, ABD ve müttefikleri için giderek daha karmaşık ve zorlayıcı bir hale geldi. Bu müdahalenin Afganistan ve dünya genelinde birçok uzun vadeli sonucu oldu.

Siyasi Değişimler: ABD müdahalesinin ilk ve en belirgin sonuçlarından biri, Taliban hükümetinin devrilmesiydi. Müdahale, aynı zamanda Hamid Karzai liderliğinde yeni bir geçici hükümetin kurulmasına yol açtı. Bu dönemde Afganistan, bir dizi siyasi reform gerçekleştirdi ve 2004 yılında yeni bir anayasa kabul edildi. Ancak, hükümetin otoritesi sıklıkla sorgulandı ve ülke genelinde etkin bir yönetim sağlanamadı.

Güvenlik Sorunları ve İç Çatışmalar: ABD ve NATO kuvvetlerinin varlığına rağmen, Afganistan'da güvenlik sorunları devam etti. Taliban, yeniden örgütlenerek güçlü bir isyan hareketi başlattı ve ülkenin büyük bölümlerinde etkili olmaya devam etti. Ayrıca, IŞİD gibi yeni terörist gruplar da Afganistan'da faaliyet göstermeye başladı (Cueto, 2021).

İnsan Hakları ve Sosyal Değişim: Müdahale sonrasında kadınlar için eğitim ve çalışma hakları gibi bazı insan hakları alanlarında önemli ilerlemeler kaydedildi. Ancak bu gelişmeler, ülkenin bazı kısımlarında sınırlı kaldı ve sürekli tehdit altındaydı. Ayrıca, müdahale ve sonrasında yaşanan iç çatışmalar nedeniyle birçok sivilin hayatını kaybetmesi veya yerlerinden edilmesi gibi ciddi insan hakları sorunları da ortaya çıktı.

Ekonomik Etkiler: ABD'nin Afganistan'a yaptığı milyarlarca dolarlık yatırım, bazı ekonomik gelişmelere yol açtı, ancak bu yatırımlar sıklıkla yolsuzluk ve kötü yönetim nedeniyle istenen etkiyi yaratamadı. Afganistan'ın ekonomisi büyük ölçüde uluslararası yardımlara bağımlı hale geldi ve yerel ekonomik yapılar zayıf kaldı.

Uluslararası İlişkiler: ABD müdahalesi, Afganistan'ın uluslararası ilişkilerini de derinden etkiledi. Müdahale hem destek hem de eleştiri topladı ve ABD'nin küresel imajını etkiledi. Müdahalenin sonlandırılmasına yönelik baskılar arttıkça, ABD ve NATO'nun Afganistan stratejisi sıklıkla tartışma konusu oldu.

2021 Çekilme ve Taliban'ın İktidara Dönüşü: ABD'nin 2021'de Afganistan'dan çekilmesi, hızlı ve kaotik bir sürece yol açtı. Çekilme, Taliban'ın ülke genelinde hızla ilerlemesine ve Ağustos 2021'de tekrar iktidarı ele geçirmesine sebep oldu. Bu durum, Afganistan için belirsiz bir gelecek bıraktı ve uluslararası toplumda büyük endişelere yol açtı (Borges, 2021).

Fransa'nın Sahel bölgesine müdahalesi, bölgedeki güvenlik tehditlerine karşı bir yanıt olarak gerçekleşti ve özellikle terör örgütlerinin yayılmasını engellemeyi, yerel güvenlik güçlerini desteklemeyi ve istikrarı sağlamayı amaçladı. Sahel'deki Fransız askeri müdahalesinin sonuçları çeşitli boyutlarda görüldü:

Terörle Mücadele ve Güvenlik: Fransa'nın Sahel'deki müdahalesi, terör örgütlerinin bölgedeki etkinliklerini sınırlamada bazı başarılar elde etti. Özellikle El Kaide bağlantılı gruplarla mücadelede, Fransız askeri operasyonları belirli başarılar sağladı ve teröristlerin hareketlerini kısıtlamaya yardımcı oldu. Ancak, terörist gruplar zaman zaman gerilla taktikleri ve bölgenin karmaşık coğrafi yapısıyla baş edebildi.

Bölgesel İstikrar ve Siyasi Süreç: Fransa'nın Sahel'deki müdahalesi, bölgedeki istikrarsızlığı azaltmayı amaçladı. Ancak, siyasi istikrarın sağlanması daha karmaşık bir süreçtir. Bölgedeki siyasi liderler arasında uzlaşma ve iş birliği, uzun vadeli istikrar için hayati öneme sahiptir. Fransa'nın askeri müdahalesi, yerel hükümetlerin kapasitesini artırmaya ve bölgesel iş birliğini teşvik etmeye yönelik çabaları destekledi.

İnsan Hakları ve Sivil Katliamları: Sahel'deki askeri operasyonlar sırasında, insan hakları ihlalleri ve sivil katliamları gibi endişe verici olaylar yaşandı. Fransız askeri müdahalesi, terörist gruplarla mücadelede sivil kayıplarını en aza indirmeyi amaçlasa bile, bazı durumlarda sivillerin zarar gördüğü

rapor edildi. Bu tür olaylar, Fransa'nın Sahel'deki müdahalesinin etik ve insani boyutunu sorgulamaya açtı (Chandler vd., 2022).

Bölgesel İş birliği ve Uluslararası Destek: Fransa'nın Sahel'deki müdahalesi, bölgesel ve uluslararası iş birliğini teşvik etti. Özellikle BM, AB ve Afrika Birliği gibi uluslararası kuruluşlarla iş birliği yapılarak, Sahel'deki istikrarsızlığa karşı ortak bir yaklaşım benimsendi (Baroud, 2021). Fransa'nın müdahalesi, bölgesel ortaklarla koordinasyon içinde gerçekleşti ve uluslararası destekle güçlendirildi.

Uzun Vadeli Etkiler ve Gelecek Perspektifi: Fransa'nın Sahel'deki müdahalesinin uzun vadeli etkileri belirsizdir. Bölgedeki istikrarsızlık ve terör tehdidi, sadece askeri operasyonlarla değil, aynı zamanda siyasi, ekonomik ve sosyal önlemlerle ele alınması gereken karmaşık bir sorundur. Fransa'nın Sahel'deki müdahalesi, bölgenin kendi güvenlik sorunlarını çözme kapasitesini artırmak için yapılan daha geniş çaplı çabaların bir parçası olmalıdır.

Sonuç olarak, Fransa'nın Sahel'deki müdahalesi, bölgedeki terör tehdidine karşı önemli bir yanıt olmuşsa da uzun vadeli istikrar ve güvenliğin sağlanması için daha kapsamlı ve sürdürülebilir çabalar gereklidir. Bu çabaların askeri operasyonlarla birlikte siyasi, ekonomik ve sosyal boyutları da içermesi önemlidir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Sonuç olarak, Amerika Birleşik Devletleri'nin Afganistan'daki askeri müdahalesi ile Fransa'nın Sahel bölgesindeki operasyonlarının karşılaştırmalı analizi, terörizme karşı koymayı ve güvenlik ve istikrarı geliştirmeyi amaçlayan çağdaş askeri müdahalelerin karmaşıklıkları ve zorlukları hakkında değerli bilgiler sunmaktadır. Jeopolitik bağlamlar, stratejik hedefler ve operasyonel dinamiklerdeki farklılıklara rağmen, her iki müdahale de aşırı tehditlerle mücadele etme, terörle mücadele operasyonlarına katılma ve bölgesel ortakları destekleme hedeflerinde ortak noktaları paylaşmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) Afganistan'daki askeri müdahalesi ile Fransa'nın Sahel bölgesindeki operasyonları, farklı coğrafi, siyasi ve askeri bağlamlarda gerçekleşmiş olsa da bazı noktalarda benzerlik göstermektedir. Uluslararası iş birliği, her iki müdahaleyi de uluslararası düzeyde desteklemiştir. ABD'nin Afganistan'a müdahalesi, NATO'nun katılımıyla gerçekleşirken, Fransa'nın Sahel operasyonları da BM ve AB gibi uluslararası kuruluşlarla iş birliği içinde yürütülmüştür. İnsani yardım ve kalkınma çabaları, hem askeri operasyonlar sırasında hem de sonrasında önemli bir rol oynamıştır. Hem Afganistan'da hem de Sahel'de, sivil halkın yaşam koşullarını iyileştirmek ve uzun vadeli istikrarı sağlamak için çeşitli projeler yürütülmüştür.

Bu iki müdahale coğrafi ve kültürel farklılıklar, siyasal bağlam, askeri stratejiler alanlarında farklılık göstermektedir.

Bu karşılaştırmalı analiz, ABD'nin Afganistan'daki müdahalesi ile Fransa'nın Sahel bölgesindeki operasyonlarının benzerliklerini ve farklılıklarını vurgular. Her iki müdahale de karmaşık siyasi, askeri ve insani zorluklarla karşılaşmış ve bölgedeki istikrarı sağlama çabalarını etkilemiştir.

Her iki durumda, kalıcı istikrarın sağlanması, çatışmanın temel nedenlerinin ele alınması ve kapsayıcı siyasi çözümlerin teşvik edilmesindeki başarısızlıklar, müdahalelerin etkinliğine ilişkin sonuçsuz sonuçlara ve tartışmalara katkıda bulunmuştur. Amerika Birleşik Devletleri'nin Afganistan'da ve Fransa'nın Sahel'deki deneyimleri, diplomatik, kalkınma ve yönetim boyutlarını bütünleştiren, bölgesel iş birliği ve ortaklığa öncelik veren ve yerel toplulukları ve kurumları güçlendiren kapsamlı stratejilerin benimsenmesinin önemini vurgulamaktadır. Amerika'nın Afganistan'daki savaşı ile Fransa'nın Sahel'deki savaşı arasında büyüklükleri, doğaları ve İslamcı hedeflerine kadar pek çok keskin farkın yanı sıra akıldan çıkmayan bazı benzerlikleri de vardır. Her ikisinde de zayıf ve istikrarsız hükümetlere sahip ülkelerde yıllarca süren dış müdahaleyi söz konusudur. Her iki operasyonda da hükümetler, birliklerin yorgunluğu, kayıplar ve ülke içinde azalan destekle mücadele etti. Her ikisi de birçok kişinin, düşmanlarından daha uzun süre dayanacaklarına sabırla güvendiklerini söyleyen İslamcı gruplara karşıydı.

Sonuçta, bu makalede sunulan karşılaştırmalı analiz, çağdaş askeri müdahalelerin karmaşıklıklarının ve dinamiklerinin daha derinlemesine anlaşılmasına katkıda bulunmayı ve birbirine bağlı bir dünyada barış ve güvenliği teşvik etmeye yönelik gelecekteki çabalara bilgi sağlamayı amaçlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Afghanistan National Development Strategy. (2008). *A strategy for security, governance, economic growth and poverty (2008-2013)*. Islamic Republic of Afghanistan: Poverty Reduction Strategy Paper. Afghanistan Government, International Monetary Fund, World Bank.
- Arbuniés, P., & Barba, R. (2022). *France rethinks its Sahel strategy: France's medium-term action forecast*. Universidad de Navarra. <https://en.unav.edu/web/global-affairs/francia-replantea-su-estrategia-en-el-sahel-prevision-a-medio-plazo-de-la-actuacion-gala>
- Baroud, R. (2021, 15 Nisan). The clandestine war on Africa: France's endgame in Mali. *CounterPunch*. <https://www.counterpunch.org/2021/04/15/the-clandestine-war-on-africa-frances-endgame-in-mali/>
- Borges, A. (2021, 4 Kasım). Afganistan: Taliban'ın dönüşü. *Euronews*. <https://tr.euronews.com/2021/11/04/afghanistan-belgeseli-taliban-n-donusu-halk-icin-ne-anlama-geliyor>
- Bryant, L. (2021). For France's Sahel mission, echoes of Afghanistan. *Voice of America*. <https://www.voanews.com/a/europe-frances-sahel-mission-echoes-afghanistan/6209860.html>
- Chandler, C. L., Van Der Weide, Y., Freudenthal, E., & Huon, P. (2022, 11 Nisan). Bounti: Bavures française, complicité américaine. *Afriquexxi*. <https://afriquexxi.info/Bounti-Bavure-francaise-complicite-americaine>
- Council of the European Union. (2021, 16 Nisan). *Council conclusions on the European Union's integrated strategy in the Sahel*. Brussels, Belgium: Council of the European Union. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-7723-2021-INIT/en/pdf>
- Cueto, J. C. (2021, 3 Eylül). Afganistan: Taliban, IŞİD ve El Kaide nasıl ayrışıyor, aralarındaki farklar neler? *BBC News Türkçe*. <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-58424150>
- Gollob, S., & O'Hanlon, M. E. (2020, Ağustos). *Afghanistan index: Tracking variables of reconstruction and security in post-9/11 Afghanistan*. Foreign Policy at Brookings.
- Hassan, O. (2023). *Afghanistan: Lessons learnt from 20 years of supporting democracy, development and security*. European Parliament.
- International Crisis Group. (2021). *A course correction for the Sahel stabilization strategy*. Africa Report N°299. Brussels.
- Piveteau, A. (2021, 2 Ağustos). The Sahel is a demographic bomb. *Défis Humanitaires*. <https://defishumanitaires.com/en/2021/08/02/the-sahel-is-a-demographic-bomb-2/>
- Special Inspector General for Afghanistan Reconstruction (SIGAR). (2016). *Corruption in conflict: Lessons from the US experience in Afghanistan* (SIGAR 16-58 LL). Virginia.
- Special Inspector General for Afghanistan Reconstruction (SIGAR). (2021). *What we need to learn: Lessons from twenty years of Afghanistan reconstruction* (SIGAR 21-46 LL). Virginia.
- United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (UN OCHA). (2016). *The Sahel: Converging challenges, compounding risks: A region under high pressure*. Information Sheet. <https://m.reliefweb.int/report/1371026/mali/sahel-information-sheet-january-2016?lang=fr>
- Witte, G. (2014). *Afghanistan War 2001–2014*. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/event/Afghanistan-War>
- Wright, D. P., Bird, J., & Clay, S. (2010). *A different kind of war*. Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press. <https://history.army.mil/html/bookshelves/resmat/gwot/DifferentKindofWar.pdf>
- Zoubir, Y. H. (2022). *Crisis in the Sahel: Causes, consequences, and the path forward*. Middle East Council on Global Affairs, Issue Brief, Haziran 2022. https://mecouncil.org/wp-content/uploads/2022/06/MECGA_Issue-Brief_Zoubir_Final.pdf

YAYIN ŞARTLARI PUBLICATION REQUIREMENTS

Dergide yayınlanması talebiyle editöre gönderilen eserler, gizli tutulan hakemlerin (iki hakem)olumlu görüşleri alınmaksızın ya da hakemler tarafından önerilen düzeltmeleri içeren yeni metin sağlanmaksızın yayınlanmaz. Hakemlerden biri olumlu diğeri olumsuz görüş bildirdiğinde eser üçüncü bir hakeme gönderilir.

1. Hazırlanan çalışmaları, DergiPark üzerinden <https://dergipark.org.tr/tr/journal/2264/submission/step/manuscript/new> adresinden sisteme yüklemek suretiyle dergi editörlüğüne iletilmelidir. Hakem incelemesi dâhil tüm aşamalar DergiPark sistemi üzerinden yürütülecektir.
2. Gönderilen makalelerin ilk ve ikinci sayfası özet ve abstract bölümü şeklinde olmalı, makalenin yabancı dildeki adı, en fazla 300 kelimelik Türkçe ve yabancı dilde özetlerinin ve en az 3adet anahtar kelimenin (Key Words) eklenmesi gerekmektedir. Çalışmanın sonunda Kaynaklar yer almalıdır.
3. Sayfa yapısı: Üst ve alttan 2,5 cm; yanlardan 2,5 cm. olmalıdır. Bu şekilde hazırlanan yazılar kural olarak 25 sayfadan fazla olmamalıdır.
4. Metin yazıları: Dergi sayfasında yer alan örnek word dosyası formatı kullanılmalıdır. Times New Roman karakteri ile 11 punto 1,5 satır aralığı, ilk satırı özel1,25 cm değerinde paragraf, paragraf arası boşluklar öncesi ve sonrası 0 nk olmak üzere iki yandanhızalı yazılmalıdır. Ana başlık 14 punto, ikinci ana başlık 10 punto, özet ve abstract 9 punto kullanılmalıdır. Yazar adı, ana başlığın altına sola dayalı olarak akademik unvan olmadan "Adı SOYADI" biçiminde yazılmalı, unvan, eposta adresi ve kurum bilgileri dipnot şeklinde ana başlık bölümünde verilmelidir.
5. Makalenin daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış veya yayımlanmak üzere gönderilmemiş olması gerekir.
6. Yazarlara telif hakkı ödenmeyecektir. Yazarlar, yayımlanan yazılar üzerinde EUJMR Editörlüğü'nün, her türlü formatta yayımlamak dâhil, tüm yayın haklarına sahip olduğunu kabul ederler.

BU ŞARTLARI TAŞIMAYAN BAŞVURULAR KABUL EDİLMEYECEKTİR.

Haberleşme Adresi:

Dilkur Akademi Migros Arkası İpekyolu İş Merkezi Kat:10 Aksaray 68100 Türkiye 0506466 00 77

İnternet Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eujmr>

