

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR REVIEW

Yıl/Year: 2024, Cilt/Volume: 6, Sayı/Issue: 2





JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR REVIEW

(JOB REVIEW)

ISSN: 2687-2609

Yıl/Year: 2024, Cilt/Volume: 6, Sayı/Issue: 2

Journal of Organizational Behavior Review, örgütsel davranış alanında özgün ve nitelikli çalışmalar yayımlayan uluslararası ve hakemli bir bilimsel dergidir. Dergide, örgütsel davranış bağlamında araştırmaların ve derleme makalelerin yanı sıra, kitap incelemelerine de yer verilmektedir.

Journal of Organizational Behavior Review, kuramsal açıdan güçlü, alanyazına hâkim, eleştirel bir şekilde tasarlanmış, uygun araştırma yöntemleri ile incelenmiş ve tarafsız bir şekilde yorumlanmış, sonuçları gelecek çalışmalara ışık tutan, uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik teorik ve pratik sonuçlar ve öneriler barındıran çalışmalara yer vermeyi hedeflemektedir.

Journal of Organizational Behavior Review, Ocak ve Temmuz ayları olmak üzere yılda iki kez, elektronik ortamda yayımlanmaktadır. Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizcedir.

Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.

The contents in the articles cannot be used without citation.

Journal of Organizational Behavior Review © 2019

JOB Review© 2019



*Journal of Organizational
Behavior Review
(JOB Review)*

*Cilt/Vol.: 6, Sayı/Is.:2
Yıl/Year: 2024*

EDİTÖRLER / EDITORS IN CHIEF

Prof. Dr. Sema POLATCI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
sema.polatci@gop.edu.tr

Prof. Dr. Hakkı AKTAŞ

İstanbul Üniversitesi
hakkı.aktas@istanbul.edu.tr

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Prof. Dr. Sema POLATCI

Prof. Dr. Hakkı AKTAŞ

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin YILMAZ

Ar. Gör. Dr. Tugay ÜLKÜ

YABANCI DİL EDİTÖRÜ / FOREIGN LANGUAGE EDITOR

Ar. Gör. Dr. Tugay ÜLKÜ

BİLİM KURULU / SCIENTIFIC BOAR

Prof. Dr. Ali Murat ALPARSLAN

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Prof. Dr. Ali ŞİMŞEK

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Prof. Dr. Ayşegül Asuman AKDOĞAN

Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Prof. Dr. Engin Deniz ERİŞ

Prof. Dr. Faruk ŞAHİN

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Prof. Dr. Rabia Ece OMay

Prof. Dr. Serdar BOZKURT

Prof. Dr. Soner TASLAK

Doç. Dr. Eylem ŞİMŞEK

Doç. Dr. Mihriban CİNDİLOĞLU DEMİRER

Dr. Öğr. Üyesi Handan AKKAŞ





*Journal of Organizational
Behavior Review
(JOB Review)*

*Cilt/Vol.: 6, Sayı/Is.:2
Yıl/Year: 2024*

**CİLT 6 SAYI 2 (Temmuz 2024) HAKEMLERİ
REFEREES OF VOLUME 6 ISSUE 2 (July 2024)**

Doç. Dr. Aysel ASLAN

Doç. Dr. Aysun AYDIN

Doç. Dr. Fatma KORKMAZ

Doç. Dr. Muhammet Hamdi MÜCEVHER

Doç. Dr. Murat BAŞ

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah YILMAZ

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

Dr. Öğr. Üyesi Benan KURT

Dr. Öğr. Üyesi Nisa EKŞİLİ

Dr. Öğr. Üyesi Osman YALAP

Dr. Öğr. Üyesi Tuğba KAPLAN

Dr. Öğr. Görevlisi İfakat ATAK

Dr. Süleyman Cem BOZDOĞAN

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

	<i>Makale Başlığı / Article Name</i>	<i>Sayfa / Page</i>
	<i>Araştırma Makaleleri/Research Article</i>	
1	<i>Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkiyi Anlamak</i> <i>Understanding The Link Between Perceived Environmental Uncertainty and Competitive Strategies</i> <i>Tugay ÖNEY & Hakan KAYA</i>	117-136
2	<i>Türkiye’de İyi Oluş Üzerine Yazılan Lisansüstü Tezlerin İşletme Alanı Üzerinden Bibliyometrik Analizi</i> <i>Bibliometric Analysis of Graduate Theses on Well-Being in Turkey in the Field of Business Administration</i> <i>Utku DEMİRCİ</i>	137-157
	<i>Derleme Makaleler / Review Articles</i>	
3	<i>Teknoloji Endüstrisinde Liderlik Dinamikleri ve Örgütsel Davranış: OpenAI Örneği</i> <i>Leadership Dynamics and Organizational Behavior in the Tech Industry: The Case of OpenAI</i> <i>Ayşe Aslı BOZDAĞ</i>	158-186
4	<i>Conceptualization of Ambidextrous Leadership Effect: Emotional And Cognitive Pathway</i> <i>Çok Yönlü Liderlik Etkisinin Kavramsallaştırılması: Duygusal ve Bilişsel Perspektif</i> <i>Çağla GÜVNEN</i>	187-199

	<i>Makale Başlığı / Article Name</i>	<i>Sayfa / Page</i>
	<i>Derleme Makaleler / Review Articles</i>	
5	<i>Rethinking Organizational Citizenship Behavior: Challenges, Critiques, and Ethical Frontiers</i> <i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Yeniden Düşünmek: Zorluklar, Eleştiriler ve Etik Sınırlar</i> Arzu ATAN	200-212

Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkiyi Anlamak

Tugay ÖNEY¹ 

Hakan KAYA² 

Öz

Küreselleşme, deregülasyon, artan küresel ve yerel rekabet ile salgınlar gibi birçok etmene bağlı olarak son yıllarda artış gösteren çevresel belirsizlikler, işletmeleri uygun bir rekabet stratejisi seçimine zorlamaktadır. Bu nedenle sektör çalışanları tarafından son zamanlarda artış gösteren algılanan çevresel belirsizlik durumlarının işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejileri üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalara daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada, algılanan çevresel belirsizliğin rekabet stratejileri boyutları üzerine etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırmanın örneklemini, Ankara'da faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticiler oluşturmaktadır (n=306). Söz konusu örneklemden elde edilen veriler doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizi yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından dinamizm, heterojenlik ve düşmanlığın rekabet stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Son olarak araştırmanın bazı sınırlılıkları olduğu belirtilip bulgulara dair bazı teorik ve uygulamaya dönük çıkarımlara ve gelecekte araştırma yapacak olanlar için bazı önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Çevresel Belirsizlik, Rekabet Stratejileri, İşletme

Understanding The Link Between Perceived Environmental Uncertainty and Competitive Strategies

Abstract

Environmental uncertainties, which have increased in recent years due to many factors such as globalization, deregulation, increased global and local competition and epidemics, force businesses to choose an appropriate competitive strategy. Therefore, according to industry professionals, there is an increasing need for studies examining the effects of perceived environmental uncertainty on the competitive strategies of businesses. This study aims to investigate the impact of perceived environmental uncertainty on competitive strategies. The sample of the study consists of managers in enterprises operating in Ankara (n=306). The data obtained from this sample were analyzed using confirmatory factor analysis, correlation and simple linear regression analysis. According to the research findings, it was determined that dynamism, heterogeneity and hostility among the dimensions of perceived environmental uncertainty have a positive and significant effect on competitive strategies. Finally, the study acknowledges some limitations and offers some theoretical and practical implications of the findings as well as suggestions for future research.

Keywords: Perceived Environmental Uncertainty, Competitive Strategies, Business.

¹ Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, tugay128@hotmail.com

² Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, kayahakankayahakan@gmail.com

1. Giriş

Son yirmi yılda piyasa ekonomilerine odaklanma gerekliliği, sadece işletmelerin yönetici ve üst düzey çalışanlarının değil akademisyenlerin (Luo, 2003) de dikkatini çeken bir unsur haline gelmiştir (London ve Hart, 2004). Bu nedenle işletmelerin piyasada ekonomilerine etki eden unsurlar, araştırma ve inceleme konusu haline gelmiştir. Günümüzde rekabet, bilimsel keşifler ve katı düzenlemeler gibi unsurlar ise, yöneticilerin sürekli değişen çevresel koşulları öngörmeyi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle yönetimin rolü, belirsizliklere karşı bir işletmenin varlığının devamlılığını etkileyecek mevcut sorunlara gereken önemi vermelidir (Gul ve Chia, 1994).

İşletmelerin varlıklarının devamlılığına tehdit olarak, karşılaşılabileceği çevresel koşullardaki değişiklikler ile bunların öngörülemeyen bir şekilde gelişimi, çevresel belirsizlikle ilişkilendirilir (Costantini ve Zanin, 2017: 381; Duncan, 1972). Algılanan çevresel belirsizlik, işletmenin çevresiyle etkileşiminde karar vericilerin göz ardı etmemeleri gereken önemli bir sorundur (Milliken, 1987). Özellikle yüksek derecede algılanan çevresel belirsizlik durumu, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri üzerinde baskı oluşturmaktadır (Alaeddin vd., 2019: 347). Küreselleşme çağında oluşan bu baskı işletmelerin rekabet ortamına yoğunlaşmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle işletmeler, rekabet ortamına çeşitli yetenekler yaratarak ve uygun stratejiler geliştirerek bu baskılarla mücadele edebilir (Shah vd., 2023).

Rekabet stratejisi formüle etmenin özü, bir işletmeyi çevresiyle ilişkilendirmektir (Porter, 1980). Çevresel belirsizlik, işletmelerin stratejisini ve performansını aynı anda etkileyebileceğinden (Swamidass ve Newell, 1987), zorluklarla başa çıkabilme yeteneğinin işletme stratejisinin seçimiyle kazanılacağı değerlendirilmektedir (Parnell vd., 2015). Etkili stratejilerin, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevrenin belirli özellikleriyle ilişkilendirilmesi ise durumsallık teorisi ile açıklanmaktadır. Durumsallık teorisinin işletmeler tarafından strateji seçimlerini iyileştirerek büyük ve küçük işletmelerin verimliliğini artırmaya yardımcı olduğu fikri ileri sürülmektedir (Hofer, 1990).

OECD ülkeleri arasında finansal gelişmişlik düzeyi gelişmekte olan Türkiye’de (OECD, 2023), özellikle Covid-19 salgını sonrası, dünya genelinde yaşanan kriz ve savaş durumları nedeniyle piyasalarda oluşan belirsizlik durumunun işletmeler üzerinde birçok olumsuz etki bıraktığı görülmektedir (Afşar vd., 2022; Alparslan vd., 2021; Labrague ve de los Santos, 2021; Öney vd., 2022). Bununla birlikte jenerik stratejilerin özellikle gelişmekte

olan pazarlar için sosyo-kültürel ve yönetsel farklılıklar nedeniyle, işletmelerin en iyi strateji seçimlerinde başarısız olabilecekleri, kaynak ve strateji açısından “uyum” eksiklikleriyle karşılaşabilecekleri gözlenmektedir (Dawar ve Chattopadhyay, 2002: 462; Meyer ve Estrin, 2001: 575). Bu yüzden çalışmamız, “işletmelerin algıladıkları çevresel belirsizlikler rekabet stratejilerini nasıl etkilemektedir?” sorusuna yanıt aramaktadır. Durumsallık teorisinin varsayımları göz önünde bulundurularak değişime ve gelişime açık olan işletmelerin algıladıkları çevresel belirsizliklerin rekabet stratejileri üzerinde etkisinin olacağı öngörülerek araştırmanın problemi belirlenmiştir.

Bu çalışmanın, işletmelerin algıladıkları çevresel belirsizlik durumlarında küresel olarak tek bir genel strateji kullanımının ya da farklı pazarlarda farklı stratejilerin kullanımının geçerliliği tartışılmaya başlandığı günümüzde sektörel unsurlara ve literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte çevresel unsurların işletme üzerinde oluşturduğu belirsizlik algıları ile işletmelerin uyguladıkları stratejilerin yeniden gözden geçirilmesi konusunda işletme yöneticileri açısından yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir. Öte yandan strateji ve çevre arasındaki ilişkisi, yönetim ve örgütsel alanda çok sayıda incelenmiş olsa da durumsallık teorisi temelinde incelenmesinin, bu ilişkideki sonuçların etkililiğine dikkat çekmek adına önem ve özgünlük taşımaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Algılanan Çevresel Belirsizlik

Teknoloji, pazar ve çevre gibi faktörlerin, bir işletmenin tasarımını, performansını ve işlevini nasıl etkilediği durumsallık teorisi ile açıklanmaktadır (Islam ve Hu, 2012). Bu teorik çerçeveye dayanan araştırmalar geliştikçe, teknoloji kullanımı (Otley, 2016), işletme büyüklüğü (Alattar vd., 2009; Chand ve Dahiya, 2010) ve çevrenin belirsizliği (Govindarajan, 1984; Gul, 1991) gibi faktörlerin önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır. Fiedler (1964), durumsallık teorisine göre, işletmelerin yapıları çevresel değişikliklere uyum sağlayabiliyorsa, daha başarılı ve rekabet edebilir durumda olduklarını belirtmektedir. Ancak, bir işletmede yöneticilerin içinde bulunduğu organizasyonel çevrede önceden tahmin edilemeyen veya öngörülemeyen durumlarla karşılaşılması, iş yaşamında belirsizlik algılanmasına neden olmaktadır. Lawrence ve Lorsch (1967: 8) belirsizlikleri, bilginin net olmaması, net geribildirim süresinin uzunluğu ve nedensel ilişkilerin genel belirsizliği algılanması olarak belirtmektedir. Bu üç faktörün oluşturduğu belirsizlik durumlarında bilginin ne kadar önemli olduğu önem arz etmektedir. Yapılan literatür taramalarında

belirsizlik kavramının farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir (Duncan, 1972: 317). Luce ve Raiffa (1957) belirsizliği, her bir sonucun bilinen bir olasılığa sahip olduğu risk durumlarının aksine, olayların sonuçlarının ne olacağı hakkındaki olasılığının bilinmediği durumlar olarak kavramsallaştırırken, Milliken (1987: 136), çevrenin ya da psikolojik durumun bir özelliği olarak “bireyin bir şeyi doğru tahmin etmesi için algılanan yetersizlik” olarak tanımlamaktadır.

Belirsizlik kavramı çevresel açıdan incelendiğinde ise, çevreyi oluşturan öğelerdeki değişikliğin nasıl ortaya çıktığının anlaşılmasından kaynaklandığı görülmektedir. Bu durum aynı zamanda, çevresel diğer öğelerin birbirleri arasındaki ilişkisinin tam olarak anlaşılmadığından dolayı da ortaya çıkabilir. Süder (1991: 124), algılanan çevresel belirsizlik kavramını, işletme ve çevre ilişkilerinde, özellikle organizasyon tasarımı teorilerinde merkezi bir kavram olan ve işletmelerin üst düzeydeki yöneticilerinin ilgilenmeleri gereken temel bir problem olarak ifade etmektedir (Milliken, 1987: 133). Govindarajan (1984: 127) ise çevresel belirsizlik kavramını, işletmenin dış çevresi olan müşterilerin, tedarikçilerin, rakiplerin faaliyetlerindeki öngörülemezliği olarak ifade etmektedir. Algılanan çevresel belirsizlik kavramı ve boyutları ile ilgili yapılan literatür taramalarında; dinamizm, heterojenlik ve düşmanlık olarak üç boyutlu bir yapıda kavramsallaştırıldığı gözlenmektedir (Miller ve Friesen, 1983: 222). Dinamizm, sektördeki değişim oranını, tüketici ve rakiplerin davranışlarının öngörülemezliğini ve sektörün teknolojik koşullardaki değişimlerini ifade etmektedir (Boyd vd., 1993: 215; Zahra, 1993). Heterojenlik, üretim ve pazarlama yönelimi gibi çevrenin çeşitliliği ile ilgili bir kavramdır (Dess ve Beard, 1984; Zahra, 1991). Çeşitlilik arttıkça, çevreyi anlamak için ihtiyaç duyulan bilgi miktarı artar ve bu nedenle yöneticilerin, sınırlı rasyonalite nedeniyle çevreyi etkili bir şekilde değerlendirmeleri daha da zorlaşır. Düşmanlık boyutu ise, işgücü ve malzeme kıtlığı, fiyat ve ürün kalitesi rekabeti ve ürün farklılaşması gibi faktörlerle ortaya çıkan tehditlerdir (Miller ve Friesen, 1980; Miller ve Friesen, 1982; Teo ve King, 1997: 192).

Çevreyle ilgili belirsizlik yaratan durum sadece kendi başına hızlı bir değişim oranından ziyade, bu tür bir belirsizlikle ilişkilendirileceği öngörülemeyen değişimdir (Milliken, 1987: 135). Çevrenin durumuna ilişkin belirsizlik deneyimin, kısmen kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın özelliklerinin bir fonksiyonu da olabilir. Dinamizm, heterojenlik ve düşmanlık ortamları daha az öngörülebilen kıldığı ölçüde, bu özelliklere sahip ortamlarda faaliyet gösteren yöneticilerin, daha istikrarlı ortamlarda faaliyet gösteren yöneticilere kıyasla çevresi hakkında daha fazla belirsizlik algılayabilir (Milliken, 1987: 137).

Günümüzde bilgi, birçok alanda olduğu gibi çevresel belirsizlik durumunda işletmeler için hayati öneme sahiptir. Çünkü belirsizlik koşullarında karar vermek güç olduğundan, işletmelerin belirsizlik gösteren sayısız faktörleri göz önünde bulundurmaları için bilgiye ihtiyaçları vardır (Gürbüz ve Aracı, 2012: 24). Hatta Fisher (1996: 366), çevresel belirsizlik algısının artması durumunda iç kontrol odağına sahip yöneticilerin bilgiyi daha yararlı olarak algılayacaklarını tespit etmiştir. Bu nedenle son yıllarda araştırmacılar, belirsizlik nedenlerini anlamaya uğraşırken, yöneticilerin deneyimlediği çeşitli durumlarda etkisini test edebilecek göstergeler geliştirmeye de odaklanmaktadır (Silva ve Ferreira, 2017: 15).

Küresel iş dünyasının karmaşıklığı ve değişkenliği göz önüne alındığında, çevresel belirsizlik kavramını sadece bir belirsizlik alanıyla sınırlandırılmak mümkün değildir. Bu nedenle, bu çalışmada ele alınan çevresel belirsizlik değişkenlerini, çevresel belirsizlik araştırmalarına dâhil edilip, etkileri ve sonuçlarının literatüre katkı sağlaması açısından önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

2.2. Jenerik Rekabet Stratejileri

Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda, mal ve hizmet üreten işletmelerin başarısı ve kalıcılığı, faaliyet gösterdikleri ülkeler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla faaliyetlerini planlama, hedeflerine ulaşacak yöntemleri belirleme, değişimlere zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmeleri için etkin strateji oluşturmaları gerekmektedir.

Etkin bir strateji temelinde sürdürülebilir rekabet avantajı için çevrenin taranması kadar işletmenin çevre ile olan entegrasyonu da kilit bir faktördür (Analoui ve Azhdar, 2002: 290). Çünkü çevreye yönelik bir stratejinin planlı ve iyi bir şekilde yürütülmesi rekabet avantajı sağlayarak işletmenin performansını artıracaktır (Christmann ve Taylor, 2002: 124). İşletme performansına doğrudan katkısı olan rekabet avantajı stratejisinin; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odak yoluyla sağlanabileceği Porter (1980, 1985) tarafından geliştirilen jenerik stratejilerinde ileri sürülmektedir.

Rekabet stratejilerinden biri olan maliyet liderliği, üretim veya dağıtım sürecindeki çeşitli ekonomilerden (ölçek, kapsam, pazarlama vb.) kaynaklanarak ürünlerin rakiplerinden daha düşük maliyetlerle sunulmasını sağlayan ve yüksek bir göreceli pazar payı veya hammaddeleri elverişli bir konuma getiren verimlilik odaklı bir stratejidir (Kippenberger, 1998; Green vd., 1993; Malburg, 2000; Martinez-Simarro vd., 2015; Murray, 1988; Porter,

1980: 36). Hatta bazı durumlarda verimlilik, tescilli üretim teknolojileri veya yeniliklerin bir sonucudur (Marques ve Ferreira, 2009; Murray, 1988; Porter, 1980). Farklılaştırma stratejisi, küreselleşmenin bir sonucu olarak bir işletmenin gelecekteki başarısının en iyi göstergesinin benzerlerinden farklı olma yeteneği olduğu ve işletmelerin kendi ürün veya hizmetlerinin algılanan değerini arttırdığı bir iş stratejisidir (Cross, 1999; Githumbi, 2017; Porter, 1980; Porter, 1985). Farklılaştırma stratejisi; Ar-Ge projeleri, fiyat, tasarım, marka imajı, teknoloji, patentler, müşteri hizmetleri, dağıtım gibi çeşitli biçimlerde olabilmektedir (Lin ve Chang, 2015). Porter (1980) tarafından geliştirilen son strateji olan odaklanma ise, verimlilikten ziyade, etkinlik temelli rekabet avantajı elde etmeyi hedeflenmektedir. Odaklanma stratejisi uygulayan bir işletme, belirli bir müşteri grubuna, ürün yelpazesine, coğrafi alana veya seçilen birkaç hedef pazarını merkezine almaktadır (Davidson, 2001; Venu, 2001). Bu stratejide, stratejiler bir veya iki dar pazar segmentine odaklanarak söz konusu hedef pazarın ihtiyaçlarının daha iyi karşılanabileceği değerlendirilmektedir. Bu stratejilere niş stratejisi de denilmektedir (Tanwar, 2013: 15).

Maliyet liderliği stratejisinin istikrarlı ve öngörülebilir çevreler için, farklılaştırma stratejisinin ise dinamik ve belirsiz çevreler için uygun olduğu ifade edilmektedir (Kim ve Lim, 1988; Lamont vd., 1993; Marlin vd., 1994). Benzer şekilde Hambrick (1983), ilk etapta yüksek pazar payının elde edebilmenin, pazar payı liderlerinin maliyet liderliğinden ziyade bir farklılaştırma stratejisi yoluyla gerçekleştirildiğini tespit etmiştir. Nandakumar ve arkadaşları (2010: 920), işletme düzeyindeki strateji ve örgütsel performans arasındaki ilişkide, dış çevre ve örgütsel yapının ılımlatıcı etkisini Birleşik Krallık'ta çalışan 124 CEO örneğinde yaptıkları araştırmada; dinamizmin yüksek olduğu ortamlarda maliyet liderliği stratejisinin, dinamizmin düşük olduğu ortamlarda ise farklılaştırma stratejisinin finansal performansın iyileştirilmesine daha fazla yardımcı olduğunu tespit etmişlerdir.

Yapılan literatür taramalarındaki bulgulara karşın, Porter (1980: 41), her bir jenerik stratejinin farklı bir kültür ve felsefe gerektirdiğini ve her bir jenerik stratejinin doğasında farklı riskler bulunduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle işletmelerin uygulayacağı stratejileri belirlerken yöneticilerin piyasa ve piyasa koşulları dikkate almaları önemli bir husustur.

2.3. Değişkenler Arası İlişkiler ve Araştırma Hipotezleri

Literatürde algılanan çevresel belirsizlik ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında; Zhao ve arkadaşları (2022), çevresel belirsizlik ve

işletme performansı arasındaki ilişkide rekabet stratejisinin aracılık etkisini Çin'de borsada işlem gören 12.790 imalat şirketi örnekleminde inceledikleri çalışmanın bulgularında, rekabet stratejisinin çevresel belirsizlik ve işletme performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Aynı zamanda büyüme aşamasındaki işletmeler için, çevresel belirsizlik ne kadar büyükse, işletmelerin farklılaştırma stratejisine nazaran maliyet liderliği stratejileri benimsemeye daha meyilli ve istekli olduklarını da bulgulamışlardır. Benzer şekilde Duran ve Akcı (2015), tedarik zinciri ve rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisini ve bunun belirsizlik koşullarına göre değişip değişmediğini 90 işletme örnekleminde ele aldıkları çalışmanın bulgularına bakıldığında, düşük seviyede çevresel belirsizliğin rekabet stratejilerinden farklılaşma stratejisi üzerinde yüksek ve anlamlı bir etkiye sahip iken, yüksek düzeyde çevresel belirsizliğin genel maliyet liderliği stratejisi üzerinde anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Bununla birlikte Qi ve arkadaşları (2011: 382), rekabet stratejisi, tedarik zinciri stratejisi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi Çin'de 604 imalat işletmesi örnekleminde inceledikleri çalışmada; çevresel belirsizliğin, rekabet stratejisi ile tedarik zinciri stratejisi arasındaki ilişkide moderatör etkisinin olduğunu bulgulamışlardır. Lee ve arkadaşları (2022) ise, KOBİ'lerin çevresel belirsizlik ve rekabet stratejileri arasındaki çevresel strateji uyumunun örgütsel performansı etkileyip etkilemediğini incelemişlerdir. Bulgular, farklılaştırma stratejisinin çevresel stratejik uyumunun hem yatırım getirisi hem de ürün rekabetçiliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ancak düşük maliyet stratejisinin çevresel-stratejik uyumunun performans üzerinde anlamlı bir etki göstermediğini tespit etmişlerdir.

Bu çalışma, durumsallık teorisi kullanılarak teorik olarak temellendirilmiştir. İlgili teoriye göre, bir kuruluşun faaliyet gösterdiği belirsiz bir çevre ile stratejisi arasında amaçlanan bir eşleşmeyi gerçekleştirmenin etkinliği vurgulanmaktadır (Chandler, 1962). Çünkü bir işletmenin belirsizliklerini azaltmadaki performansı, stratejik davranışının çevresel koşullarla ne kadar iyi eşleştiğine bağlıdır (Wong vd., 2011). Aynı zamanda durumsallık teorisi, farklı ortamların farklı öncüller sağlaması nedeniyle örgütlenme, karar alma ve liderlik süreçlerini yönetmenin tek bir en iyi yolu olmadığı sonucuna varmaktadır (Fiedler, 1964; Lawrence ve Lorsch, 1967; Luthans, 1976). Bu nedenle işletmelerin algıladıkları çevresel belirsizliklere karşı yöneticilerin bu belirsizliklerle mücadelesine imkan tanıyacak stratejilerin incelenmesi gerektiği öngörülmektedir.

Bu çalışmalar ile kuramsal arka plan doğrultusunda algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından dinamizm ve heterojenliğin rekabet stratejileri üzerindeki ilişkilere dair hipotezler aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:

H₁: Dinamizm, rekabet stratejileri üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H₂: Heterojenlik, rekabet stratejileri üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

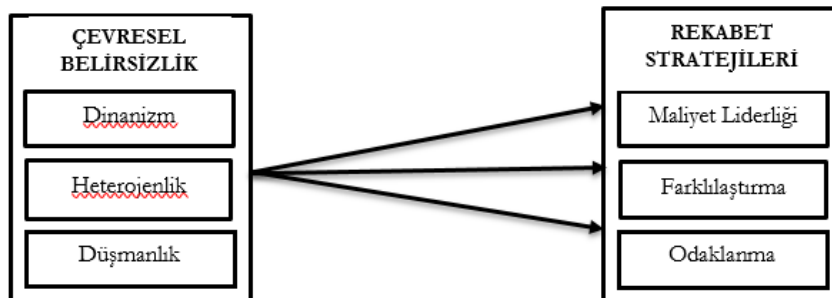
Düşmanlık algısının, işletmelerin stratejik tercihlerini nasıl etkilediği bu araştırmanın diğer inceleme konusudur. Düşmanca bir iş ortamında hayatta kalmak ve rekabet avantajı yaratmak için uygulanacak stratejilerin işletme-çevre adaptasyonu ile ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Ondersteijn ve arkadaşları (2006), süt çiftçilerinin çevrelerinin yarattığı belirsizliği nasıl algıladıklarını 103 Hollandalı süt çiftçi örnekleminde yaptıkları çalışmada, çevresel belirsizliğin düşmanlık ile ilgili olduğunu ve çiftçinin dış çevreye ilişkin görüşünün çiftliklerdeki karar verme stratejinde önemli bir unsur olduğunu tespit etmişlerdir. Mishra ve Yadav (2021) ise, belirli çevresel yetenekler, proaktif çevre stratejisi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi Hindistan'da faaliyet gösteren 162 işletme örnekleminde inceledikleri çalışmanın bulgularına bakıldığında ise, genel iş ortamında algılanan çevresel belirsizlik ve düşmanlığın stratejik proaktifliği kullanılmasında ılımlı etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Durumsallık teorisine göre ise işletmeler, girdi-süreç-çıkıtı prosedürü aracılığıyla bilgi alışverişinin yapıldığı açık sistemlerdir (Schoonhoven, 1981). Düşmanca bir iş ortamdaki işletmelerin hayatta kalabilmesinde bilgi alışverişinin tam olarak yapılamamasının karar verme ve strateji üzerinde olumsuz etkileri olacağı değerlendirilmektedir. Bu bilgiler ışığında kurulan son hipotez şu şekildedir:

H₃: Düşmanlık, rekabet stratejileri üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Literatürde yapılan çalışmalar ile kuramsal arka plan ışığında araştırmanın hipotetik modeli Şekil 1'deki gibidir. Modelde, algılanan çevresel belirsizlik boyutları bağımsız değişken, rekabet stratejilerinin boyutları ise bağımlı değişken kabul edilerek tasarlanmıştır.

Şekil 1

Araştırma Modeli



3. Yöntem

Bu çalışmanın amacı, algılanan çevresel belirsizliğin işletmelerin rekabet stratejileri üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırmada öne sürülen hipotezlerin test etmek amacıyla kullanılan veriler, farklı sektörlerdeki işletme sahipleri ve yöneticilerle yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanan anket sonrasında elde edilmiştir. Ankete katılanlara öncelikle rekabet stratejileri ile ilgili soruların işletmenin esas rakipleri karşısındaki mevcut durumunu dikkate alarak cevaplandırılmaları istenmiş, daha sonra ise çevresel faktörlerle ilgili sorular ile katılımcı ve işletmelerle ilgili genel bilgilerden oluşan soruların cevaplanması istenmiştir.

3.1. Etik Onay

Araştırmanın etik onayı Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'nun 31.10.2023 tarihli ve 2023.12.297 sayılı etik kurul kararı ile alınmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini, Ankara'da faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerden oluşmaktadır. Ankara'da faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin örneklem olarak seçilmesinin nedeni, özellikle Covid-19 salgını ve savaşlar gibi küresel etkiye sahip faktörlerin piyasada oluşturduğu belirsizlik durumlarına karşı, Türkiye'de ihracat oranı olarak lokomotif niteliği (ASO, 2023) taşıyan bu ildeki işletmelerin rekabet stratejilerinin incelenmek istenmesidir. Ancak zaman ve maliyet kısıtları, belirlenmiş olan evrendeki yöneticilere ulaşma olanağını güçleştirdiğinden örneklem seçimi yöntemine gidilmesi uygun görülmüştür. Örneklem, araştırma amacına uygunluk temelinde bilinçli olarak seçildiği için yargısal örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Zikmund vd., 2009: 396). Ana kütle bilinmediğinden Gürbüz ve Şahin (2018: 130) tarafından önerilen örneklem büyüklüğü 384 olarak belirlenmiştir. Veri toplama aracının anket tekniğinden yararlanıldığı bu araştırmada, 31 Ekim 2023 - 04 Aralık 2023 tarihleri arasında katılmayı gönüllü olarak kabul eden 450 katılımcıdan toplam 306 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Bu bilgi neticesinde elde edilen sayının evreni temsil etme bakımından yeterli olduğu varsayılmaktadır (Gliner vd., 2023: 117). Araştırmaya katılanların demografik özellikleri şöyledir:

Ankara'da faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin % 28,4'ü (87 kişi) kadın, % 71,6'sı (219 kişi) erkektir. Türkiye İş Kurumunun (2022) işgücü piyasası araştırması verilerine göre, Ankara'daki işletmelerde kadınların işgücüne katılma oranı %34,2

erkeklerin %70,9 seviyesindeki sonucu ile bu çalışmadaki bulgular işgücü oranlarının dağılımı açısından paralellik göstermektedir. Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına bakıldığında %36,3'ü (111 kişi) ilköğretim/lise, %48,7'si (149 kişi) ön lisans/lisans, %15'i (46 kişi) lisansüstü mezunu grubundadır. Katılımcıların sektördeki deneyim sürelerine bakıldığında ise %57,4'ünün 11 yıl ve üzeri deneyime sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırma katılanların %37,3'ünün işletme sahibi, %62,7'sinin ise çeşitli seviyelerdeki yöneticilerden oluştuğu bulgulanmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin sektörel olarak %44,4'ünün hizmet, gıda ve sanayi alanında faaliyet gösterdiği vurgulanmıştır. İşletmede istihdam edilen personel sayısına bakıldığında ise %45,4'ünün 49 ve üzeri sayıda personele sahip olduğu bulgulanmıştır.

3.3. Ölçekler

Bu araştırmada, Miller ve Friesen (1983) tarafından geliştirilen Çevresel Belirsizlik Ölçeği, Parnell ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilen Rekabet Stratejileri Ölçeği kullanılmıştır.

Çevresel Belirsizlik Ölçeği: Ankara'da faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin çevresel belirsizlik algısını ölçmek için Miller ve Friesen (1983) tarafından geliştirilen Çevresel Belirsizlik Ölçeği'nden yararlanılmıştır. 5'li likert tipi olan ölçek, 11 ifade ve 3 boyuttan oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum). Çevresel Belirsizlik ölçeğinin üç boyutu: Dinamizm (3 ifade), Heterojenlik (5 ifade) ve Düşmanlık (3 ifade)'tir. Çevresel belirsizliğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları; Dinamizm (0.741), Heterojenlik (0.742) ve Düşmanlık (0.811). Nunnally and Berstein (1994: 264-265)'e göre bir ölçeğin güvenilir olabilmesi için 0,70'in üzerinde olması gerektiğinden, çevresel belirsizlik ölçeğinin tüm boyutlarının güvenilir olduğu görülmektedir.

Rekabet Stratejileri Ölçeği: Ankara'da faaliyet gösteren işletmelerde yöneticilerin rekabet strateji algılarını ölçmek için Parnell ve arkadaşları (2012: 116) tarafından geliştirilen Rekabet Stratejileri Ölçeği'nden yararlanılmıştır. 5'li likert tipi olan ölçek, 16 ifade ve 3 boyuttan oluşmaktadır (1=Çok Kötü; 5= Çok İyi). Rekabet Stratejileri ölçeğinin üç boyutu; Maliyet Liderliği (5 ifade), Farklılaştırma (7 ifade) ve Odaklanma (4 ifade)'dir. Rekabet stratejileri alt boyutlarından maliyet liderliğinin güvenilirlik katsayısı 0.723, Farklılaştırmanın güvenilirlik katsayısı 0.821, Odaklanmanın güvenilirlik katsayısı değeri 0.729 olarak hesaplanmıştır.

Son olarak örneklemin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sektördeki deneyim süresi, işletmedeki konumu, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, işletmenin kaç yıldır faaliyet gösterdiği, işletmede istihdam edilen personel sayısı ve işletmeyi kimin yönettiği sorularını gösteren demografik değişkenlere yer verilmiştir. Aynı zamanda katılımcılardan, rekabet stratejileri ve çevresel belirsizlik sorularına işletmenin esas rakipleri karşısında mevcut durumunu dikkate alarak yanıt vermeleri istenmiştir.

4. Bulgular

4.1. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Bulgular

Bu çalışmada ilk olarak kayıp veri ataması yapılmıştır. Bunu takiben Mahalabonis uzaklık değerleri incelenmiştir. Daha sonra dağılım varsayımını test etmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Çalışmaya dahil olan her bir ölçek için çarpıklık katsayısının +1.5 ile -1.5 değerler arasında olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar verilerin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir (Kline, 2011; Tabachnick ve Fidell, 2019). Birleşim geçerliğinin iyi bir göstergesi olarak Ortalama Açıklanan Varyans değerlerine bakılmıştır. Bu modelde ölçeklerin boyutlarına ait AVE değerleri 0.45-0.55 aralığındadır. Fornell ve Larcker (1981), AVE değeri 0,50'den küçük ve CR değeri 0,60'dan büyük olursa yakınsak geçerliliğinin sağlandığı belirtilmektedir. CR değerleri 0,60'dan büyük olduğundan yakınsak geçerliliğin sağlandığı da görülmektedir. Normal dağılım varsayımı ve yakınsak geçerlilik doğrulandıktan sonra yukarıda belirtilen ölçeklerden geliştirilen modelin uygunluğu Doğrulayıcı Faktör Analizi yardımıyla test edilmiştir. Yapılan faktör analizinde çevresel belirsizlik 11 ifade ve 3 alt boyut, rekabet stratejileri ise 16 ifade ve 3 alt boyut olarak analize dahil edilen ölçüm modelin DFA değerleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1

Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı	χ^2/df	GFI	CFI	TLI	NFI	RMSEA	AVE	CR
Çevresel Belirsizlik	Dinamizm	3	2.237	0.989	0.991	0.988	0.985	0.064	0.549	0.867
	Heterojenlik	5							0.456	0.812
	Düşmanlık	3							0.550	0.799
Rekabet Stratejileri	Maliyet Liderliği	5	2.782	0.987	0.985	0.983	0.977	0.077	0.463	0.807
	Farklılaştırma	7							0.479	0.813
	Odaklanma	4							0.483	0.733

Tablo 1'de görüldüğü üzere çevresel belirsizlik ölçeğinin üç boyutlu yapısı üzerine yapılan DFA sonucunda uyum iyiliği indekslerinin $\chi^2/sd=2.237$, GFI=0.989,

RMSEA=0.064, CFI=0.991, TLI= 0.988 ve NFI= 0.985; rekabet stratejilerinin ölçeğinin faktör yapısını doğrulamak üzere yapılan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği indekslerinin ise $\chi^2/sd=2.782$, GFI=0.987, RMSEA=0.077, CFI=0.985, TLI=0.983 ve NFI=0.977 olarak iki ölçeğin kabul edilebilir olduğu saptanmıştır (Doll vd., 1994; Hooper vd., 2008; Hu ve Bentler,1998).

Çalışmanın değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort. (\bar{x})	Ss.	1	2	3	4	5	6
1.Dinamizm	3.6767	0.84454	1					
2.Heterojenlik	3.8509	0.74442	0.549**	1				
3.Düşmanlık	3.9955	0.95595	0.297**	0.392**	1			
4.Maliyet Liderliği	3.6916	0.71228	0.419**	0.362**	0.178**	1		
5.Farklılaştırma	3.6013	0.78275	0.508**	0.412**	0.274**	0.584**	1	
6.Odaklanma	3.7150	0.74426	0.546**	0.456**	0.355**	0.604**	0.672**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı. (Çift Yönlü)

Tablo 2’deki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından dinamizm ile rekabet stratejilerinin boyutlarından maliyet liderliği ($r=0.419$; $p<0.01$), farklılaştırma ($r=0.508$; $p<0.01$) ve odaklanma ($r=0.546$; $p<0.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu; algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından heterojenlik ile rekabet stratejilerinin boyutlarından maliyet liderliği ($r=0.362$; $p<0.01$), farklılaştırma ($r=0.412$; $p<0.01$) ve odaklanma ($r=0.456$; $p<0.01$) arasında pozitif ve anlamlı ilişki içinde olduğu gözlenmektedir. Çevresel belirsizlik boyutlarından düşmanlık ile rekabet stratejilerinin boyutlarından maliyet liderliği ($r=0.178$; $p<0.01$), farklılaştırma ($r=0.274$; $p<0.01$) ve odaklanma ($r=0.355$; $p<0.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu gözlenmektedir.

Korelasyon analizinden sonra algılanan çevresel belirsizlik boyutlarının rekabet stratejileri üzerindeki etkisini test etmek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3

Çevresel Belirsizlik Boyutlarının Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkileri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t	p	F	Model (p)	R ²	Adjusted R ²	Durbin-Watson
------------------	-------------------	------	---	---	---	-----------	----------------	-------------------------	---------------

Model		57.232	0.000**	0.362	0.356	1.963
Rekabet Stratejileri	Sabit	22.828	7.682	0.000**		
	Dinamizm	0.827	7.729	0.000**		
	Heterojenlik	0.582	3.394	0.001**		
	Düşmanlık	0.392	1.998	0.047*		

Tablo 3'te görüldüğü üzere algılanan çevresel belirsizliğin boyutlarının bağımsız değişken rekabet stratejilerinin bağımlı değişken olarak kabul edildiği model istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2=0.362$; $F_{(3-302)}=57.232$; $p<0.01$). Bununla birlikte otokorelasyon sorunu da bulunmamaktadır (Samontaray, 2010). Kurulan bu model, rekabet stratejilerindeki varyansın %36.2'sini ($R^2=0.362$) açıklamaktadır.

Regresyon analizi bulgularına göre, algılanan çevresel belirsizliğin boyutlarından dinamizmin ($\beta=0.827$; $p<0.01$) rekabet stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle H_1 hipotezi desteklenmiştir. Algılanan çevresel belirsizliğin boyutlarından heterojenliğin ($\beta=0.582$; $p<0.01$) rekabet stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu nedenle H_2 hipotezi desteklenmiştir. Buna karşın, algılanan çevresel belirsizliğin boyutlarından düşmanlığın ($\beta=0.392$; $p<0.05$) rekabet stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu nedenle H_3 hipotezi desteklenmemiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Küresel salgın, savaş ve finansal krizler nedeniyle piyasa ve çevresel enformasyonların kolayca etkilenebildiği günümüz ekonomilerde yöneticiler, çevresel belirsizliğin olumsuz etkisini azaltmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek, hatta çevresel belirsizliği olumlu bir etkiye dönüştürmek için farklı uygulamalar veya stratejiler geliştirmektedir. Çünkü, seçilen bir strateji, operasyonel hale getirilmiş bir dizi uygulama ve taktik olduğundan, her bir jenerik strateji için çevresel belirsizlikle ilgili algının anlaşılmasında, üst yönetim ve stratejik planlamacılar için daha net bir rehberlik sağlayacaktır. Türkiye'de ise işletmeler, belirsizlik durumlarına karşı genellikle reaktif stratejiler uygulayarak, uzun vadeden ziyade kısa vadeye odaklanarak faaliyet göstermektedir (Madanoğlu vd., 2014). Bu nedenle Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerin, gelişmiş ve sanayileşmiş ekonomilere kıyasla sosyal, ekonomik ve yönetsel açıdan görülen farklılıklar ve dış etkilerden daha fazla etkilenebilme potansiyelinden dolayı işletmelerin uyguladıkları stratejiler özel bir araştırmayı hak etmektedir (Altınay vd., 2008;

Çakmakçı ve Karabatı, 2008). Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, işletmelerin rekabet stratejilerini test edilmesi ve yöneticilerin algıladıkları çevresel belirsizliklerinin incelenmesi açısından önem arz etmektedir.

Araştırma bulgularına göre algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından dinamizm, heterojenlik ve düşmanlığın rekabet stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, Durumsallık Teorisi bağlamında, işletmelerin dinamik olarak değişen bir iş ortamına uyum sağlamalarını ve bu ortamı şekillendirmelerini sağlayan benzersiz yeteneklerin kullanılması yoluyla rekabet avantajı elde edebileceklerini (Teece, 2009), ürün farklılaştırmasına ve/veya maliyet liderliğine dayalı bir konumlandırma seçerek de sektörde hakim olan çeşitli rekabet güçleriyle başa çıkabilecekleri varsayımını destekler niteliktedir (Porter, 2008). Hatta Leonidou ve arkadaşları (2022), hem rekabet yoğunluğunun hem de çevresel belirsizliğin etkin ithalat stratejisi ile rekabet avantajına dönüştürüleceğini tespit etmişlerdir. Uçak ve Kaplan (2021: 167), algılanan çevresel belirsizliğin maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejisi üzerinde pozitif ve anlamlı şekilde etkilendiğini tespit etmişlerdir. Köseoğlu ve arkadaşları (2013), Türkiye'nin Muğla ilinde bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı 111 hotelde çalışan 214 yönetici ve çalışan örneğinde, Türkiye'deki otellerin rekabet stratejilerinin çevresel belirsizlikten etkilendiğini tespit etmişlerdir. Gils ve arkadaşları (2004: 593) ise, Avrupa merkezli 295 aile şirketi örneğinde çevresel belirsizliği ve stratejik davranışı inceledikleri çalışmanın bulgularına bakıldığında, yüksek büyüme hedefleri, yeni pazarlarda pazar payının artırılması, ürün kalitesinin ve kârlılığın iyileştirilmesinin farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin bir arada uygulanmasıyla gerçekleşebileceğini bulgulamışlardır. Bulgulardan hareketle; bir işletmenin performansının büyük ölçüde çevre-strateji uyumuna (Ersarı, 2022; Miller, 1987: 70; Mintzberg, 1979) ve işletme düzeyindeki stratejisi başarısının ise endüstri çevresinin özelliklerine bağlı olduğu söylenebilir (Pelham, 1999).

Çalışmanın bulguları doğrultusunda gelecekte araştırma yapacaklara teorik ve uygulamaya yönelik şu öneriler sunulabilir:

- İlk olarak, yöneticiler işletmelerin çevresel belirsizlikten etkilenebileceğini kabul etmeli, çevredeki belirsizlik düzeylerine yönelik farkındalığı arttıracak ve uygun rekabet stratejilerini seçebilecek yenilikçi davranış ve dönüşümlere açık olması gerektiği Çalışkan ve Akkoç (2012: 19) tarafından da önerilmektedir. Bununla birlikte, ulusal veya küresel piyasada meydana gelebilecek her türlü belirsizlik durumlarına karşı işletmenin

entegrasyonuna yönelik yöneticilerin karar alma mekanizmalarının kurumsal politikalarla uyumlu olacak şekilde optimum düzenlemeler yapılmalıdır.

- İkinci olarak, işletmelerde kurumsal karar alıcılar, dış çevrenin belirsizliğini yüksek olarak algıladıklarında değişen çevrenin getirdiği fırsatları ve zorlukları net bir şekilde tanıyacak yenilikçi iş modelleri geliştirmeli ve gelecekte paydaşlarla yeni iş birlikleri yapabileceği yeteneği kazandıracak konsorsiyum yatırımlarına odaklanması gerektiği Yeşilkuş (2022) tarafından da önerilmektedir.

- Üçüncü olarak, değişen çevresel etmenlerin işletmeler üzerindeki etkilerinde yol gösterici ve düzenleyici politikaların, ulusal ve uluslararası bürokratik yapılarla desteklenmesi bir diğer öneridir. Hükümetlerin, işletmeler üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri olan çevresel unsurlara karşı finansman desteği ile kalkınma politikalarının uygulanabilir, hedefe yönelik ve adil katılımlı olmasının işletmelerin yaşamlarının devamlılığına ve sürdürülebilirliğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- Son olarak, bu çalışma kesitsel bir çalışma olduğu için olası nedensel ilişkiler kurulamamaktadır. Bu boşlukları doldurmanın bir yolu olarak mülakat ve vaka çalışmaları gibi nitel yöntemler kullanılabilir. Farklı yöntemler kullanılarak yapılacak çalışmaların, bu çalışmanın genelleştirilebilirliği açısından katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın birtakım sınırlılıkları vardır. Araştırma evreni, Ankara'da faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerden oluştuğundan, bulguların Türkiye'nin diğer şehirlerindeki işletmeler ile gelişmekte olan diğer ülkelerdeki işletmelere bağlamsal olarak uygulanamayabilir. Bununla birlikte Türkiye'deki sosyo-ekonomik ortam ve strateji uygulamaları bu çalışmanın diğer ülkelerdeki işletmelerin bağlamlarına uygulanabilirliğini sınırlayabilir. Bu nedenle yapılacak çalışmalarda bulguların karşılaştırılması, sonuçların kültürel bağlamına ilişkin anlayışı daha iyi açıklayacaktır. Araştırmada birçok farklı sektör bulunduğundan kontrol değişkenlerinin kullanılmamış olması bir diğer kısıttır. Gelecekteki araştırmalarda, sektörel bazda işletme demografisi (işletme büyüklüğü, yaşı ve sektör özellikleri) gibi bazı kontrol değişkenlerinin, çevresel faktörler ve rekabet üzerindeki etkileri incelenebilir. Ayrıca çalışma çevresel belirsizliği sadece öznel bir bakış açısıyla (yani algılanan çevresel belirsizlik) değerlendirdiğinden, farklı zaman ve koşullarda değişkenler arasındaki ilişkilerin yeniden test edilmesine ihtiyaç vardır.

Araştırmanın etik onayı Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'nun 31.10.2023 tarihli ve 2023.12.297 sayılı etik kurul kararı ile alınmıştır.

Kaynakça

- Afşar, F., Erdoğan, H., İbrahimoglu, Ö, Şaylan, B., & Köksal, Ö. (2022). Job stress and organizational support perceptions of healthcare professional during COVID-19. *Gevher Nesibe Journal of Medical and Health Sciences*, 6(14), 89-96. <https://doi.org/10.46648/gnj.275>
- Alaeddin, O., Shawtari, F. A., Salem, M. A., & Altounjy, R. (2019). The effect of management accounting systems in influencing environmental uncertainty, energy efficiency and environmental performance. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9(5), 346-352. <http://hdl.handle.net/11159/5114>
- Alattar, J.M., Kouhy, R., & Innes, J. (2009). Management accounting information in micro enterprises in Gaza. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 5(1), 81-107. <https://doi.org/10.1108/18325910910932223>
- Alparslan, A., Polatçı, S., & Yastoglu, S. (2021). Covid-19 pandemisinin akademisyenliğe yabancılaşmaya etkisi üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 312-338. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.805133>
- Altınay, L., Altınay, E., & Gannon, J. (2008). Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms. *The Service Industries Journal*, 28(7), 919-937. <https://doi.org/10.1080/02642060701846804>
- Analoui, F., & Azhdar, K. (2002). How chief executives' perception of the environment impacts on company performance. *Journal of Management Development*, 21(4), 290-305. <https://doi.org/10.1108/02621710210430281>
- Ankara Sanayi Odası (2023). 2022 yılı ihracat rakamları değerlendirme raporu (Ocak 2023). <https://aso.org.tr/raporlar/2022.pdf>. Erişim Tarihi: 23.10.2023
- Boyd, B. K., Dess, G. G., & Rasheed, A. M. A. (1993). Divergence between archival and perceptual measures of the environment: Causes and consequences. *The Academy of Management Review*, 18(2), 204-226. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997514>
- Çakmakçı, U.M. & Karabatı, S. (2008). Exploring managerial values in the changing Turkish business context. *Journal of Management Development*, 27(7), 693-707. <https://doi.org/10.1108/02621710810883607>
- Çalışkan, A., & Akkoç, İ. (2012). Girişimci ve yenilikçi davranışın iş performansına etkisinde çevresel belirsizliğin rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-28. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cagsbd/issue/44620/554286>
- Chand, M., & Dahiya, A. (2010). Application of management accounting techniques in Indian small and medium hospitality enterprises: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(1), 25-41. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2010.03443>
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure*. MIT Press: Cambridge.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2002). Globalization and the environment: Strategies for international voluntary environmental initiatives. *The Academy of Management Executive*, 16(3), 121-146. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.8540373>
- Costantini, A., & Zanin, F. (2017). The effect of perceived environmental uncertainty on the use and perceived usefulness of strategic management accounting: Some empirical evidence. *Managing Global Transitions*, 15(4), 379-398. <https://hdl.handle.net/11390/1122485>
- Cross, L. (1999). Strategy drives marketing success. *Graphic Arts Monthly*, 71(2), 96-106.
- Davidson, S. (2001). Seizing the competitive advantage. *Community Banker*, 10(8), 32-34.
- Dawar, N. & Chattopadhyay, A. (2002). Rethinking marketing programs for emerging markets. *Long Range Planning*, 35, 457-472. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00108-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00108-5)

- Dess, G.G. & Beard, D.W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73. <https://doi.org/10.2307/2393080>
- Doll, W., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly*, 18(4), 453-461. <https://doi.org/10.2307/249524>
- Duncan, R.B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327. <https://doi.org/10.2307/2392145>
- Duran, C., & Akci, Y. (2015). Impact of competitive strategies and supply chain strategies on the firm performance under environmental uncertainties Borsa Istanbul case in the manufacturing sector. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(1), 1-33.
- Ersarı, G. (2022). Çevresel belirsizliğin yenilik performansına etkisinde örgütsel çevikliğin rolü: Otellerde bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(4), 1208-1229. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.1114217>
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149-190. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Fisher, C. (1996). The impact of perceived environmental uncertainty and individual differences on management information requirements: A research note. *Accounting, Organization and Society*, 21(4), 361-369. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)00029-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)00029-1)
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Gils, A.V., Voordeckers, W., & Heuvel, J.V.D. (2004). Environmental uncertainty and strategic behavior in Belgian family firms. *European Management Journal*, 22(5), 588-595. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.09.015>
- Githumbi, V. (2017). Differentiation strategy and performance of large rice milling factories in Kenya. *Journal of Business and Management*, 19(11), 9-16.
- Gliner, J.A., Morgan, G.A., & Leech, N.L. (2023). *Research methods in applied settings*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 9(2), 125-135. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(84\)90002-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(84)90002-3)
- Green, R.F., Lisboa, J., & Yasin, M.M. (1993). Porter's (1980) generic strategies in Portugal. *European Business Review*, 93(2), 3-10. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001911>
- Gul, F. (1991). The effects of management accounting systems and environmental uncertainty on small business managers' performance. *Accounting and Business Research*, 22(85), 57-61. <https://doi.org/10.1080/00014788.1991.9729418>
- Gul, F.A., & Chia, Y.M. (1994). The effects of management accounting systems perceived environmental uncertainty and decentralization on management performance: A test of three-way interaction. *Accounting, Organization, and Society*, 19(4/5), 413-426. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)90005-1)
- Gürbüz, F.G., & Aracı, Ö. (2012). Do perceived environmental uncertainty and emotional intelligence trigger knowledge sharing behavior of employees? *International Journal of Business and Management Studies*, 4(2), 21-31.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Hambrick, D. C. (1983). High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. *Academy of Management Journal*, 26(4), 687-707. <https://doi.org/10.5465/255916>
- Hofer, C.W. (1990). Toward a contingency theory of business strategy. Hahn, D., Taylor, B. (Eds.) *Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung*. (pp. 151-175). Physica.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.

- Hu, L.-t., & Bentler, P. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to under parameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- Islam, J., & Hu, H. (2012). A review of literature on contingency theory in managerial accounting. *African journal of business management*, 6(15), 5159-5164. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2764>
- Kim, L., & Lim, Y. (1988). Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach. *Academy of Management Journal*, 31, 802-827. <https://doi.org/10.5465/256339>
- Kippenberger, T. (1998). Strategy according to Michael Porter. *The Antidote*, 3(6), 24-25. <https://doi.org/10.1108/EUM000000006625>
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guildford Press.
- Köseoğlu, M. A., Topaloğlu, C., Parnell, J. A., & Lester, D. L. (2013). Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 81-91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.001>
- Labrague, L.J., & de los Santos, J.A.A. (2021). Fear of COVID-19, psychological distress, work satisfaction and turnover intention among frontline nurses. *Journal of Nursing Management*, 29(3), 395-403. <https://doi.org/10.1111/jonm.13168>
- Lamont, B.T., Marling, D., & Hoffman, J.J. (1993). Porter's generic strategies, discontinuous environments, and performance: A longitudinal study of changing strategies in the hospital industry. *Health Services Research*, 28, 623-641.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Lee, S., Shin, J.-k., & Yeo, K. (2022). The effects of the fit between environmental uncertainty and competitive strategy on SMEs' performance. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 44(4), 113-131.
- Leonidou, L. C., Paliwadana, D., Aykol, B., & Christodoulides, P. (2022). Effective small and medium-sized enterprise import strategy: Its drivers, moderators, and outcomes. *Journal of International Marketing*, 30(1), 18-39. <https://doi.org/10.1177/1069031X211064278>
- Lin, C., & Chang, C. C. (2015). A patent-based study of the relationships among technological portfolio, ambidextrous innovation, and firm performance. *Technology Analysis and Strategic Management*, 27(10), 1193-1211. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1061119>
- London, T., & Hart, S.L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 350-370. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400099>
- Luce, R.D., & Raiffa, H. (1957). *Games and decisions*. Wiley.
- Luo, Y. (2003). Market-seeking MNEs in an emerging market: How parent-subsidiary links shape overseas success. *Journal of International Business Studies*, 34(3), 290-309. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400027>
- Luthans, F. (1976). *Introduction to management: A Contingency Approach*. McGraw-Hill.
- Madanoğlu, M., Okumus, F., & Avci, U. (2014). Building a case against strategic equifinality: Hybrid ideal type service organizations in a developing country. *Management Decision*, 52(6), 1174-1193. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2013-0131>
- Malburg, C. (2000). Competing on costs. *Industry Week*, 249(17), 31.
- Marlin, D., Hoffman, J.J. & Lamont, B.T. (1994). Porter's generic strategies, dynamic environments and performance: A profile deviation fit perspective. *International Journal of Analysis*, 2(2), 155-175. <https://doi.org/10.1108/eb028806>

- Marques, C. S., & Ferreira, J. (2009). SME innovative capacity, competitive advantage and performance in a “traditional” industrial region of Portugal. *Journal of Technology Management & Innovation*, 4(4), 53-68. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242009000400005>
- Martinez-Simarro, B., Devece, B., & Llopis-Albert, B. (2015). How information systems strategy moderates the relationship between business strategy and performance. *Journal of Business Research*, 68, 1592-1594. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.057>
- Meyer, K.E. & Estrin, S. (2001). Brownfield entry in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 32, 575-584. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490985>
- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 55-76. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080106>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1980). Archetypes of organizational transition. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 268-299. <https://doi.org/10.2307/2392455>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030102>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12(1), 133-143. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306502>
- Mintzberg, H. (1979). Patterns in strategy formation. *International Studies of Management & Organization*, 9(3), 67-86. <https://doi.org/10.1080/00208825.1979.11656272>
- Mishra, P., & Yadav, M. (2021). Environmental capabilities, proactive environmental strategy and competitive advantage: A natural-resource-based view of firms operating in India. *Journal of Cleaner Production*, 291, 125249. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125249>
- Murray, A. I. (1988). A contingency view of Porter’s “Generic Strategies”. *Academy of Management Review*, 13(3), 390-400. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306951>
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O’Regan, N. (2010). Business-level strategy and performance. *Management Decision*, 48(6), 907-939. <https://doi.org/10.1108/00251741011053460>
- Nunnally, J., & Bernstein I. R. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- OECD. (2023). ‘Country groupings’, in *scaling up adaptation finance in developing countries: Challenges and opportunities for international providers*, OECD Publishing.
- Ondersteijn, C.J.M., Giesen, G.W.J., & Huirne, R.B.M. (2006). Perceived environmental uncertainty in Dutch dairy farming: The effect of external farm context on strategic choice. *Agricultural Systems*, 88(2-3), 205-226. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2005.03.012>
- Öney, T., Eryılmaz, İ., & Şimşek, H. (2022). Does fear of COVID-19 effect presenteeism? A research in the context of perception of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior Review*, 4(2), 242-265. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jobreview/issue/71457/1139739>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Parnell, J. A., Long, Z., & Lester, D. (2015). Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States. *Management Decision*, 53(2), 402-431.
- Parnell, J.A., ğ, M.A., Long, Z., & Spillan, J.E. (2012). Competitive strategy, uncertainty, and performance: An exploratory assessment of China and Turkey. *Journal of Transnational Management*, 17(2), 91-117. <https://doi.org/10.1080/15475778.2012.676957>
- Pelham, A.M. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 45, 33-46. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00026-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00026-5)
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies*. Free Press.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Qi, Y., Zhao, X., & Sheu, C. (2011). The impact of competitive strategy and supply chain strategy on business performance: The role of environmental uncertainty. *Decision Sciences*, 42(2), 371-389. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2011.00315.x>
- Samontaray, D. (2010). Impact of corporate governance on the stock prices of the nifty 50 broad index listed companies. *International Research Journal of Finance and Economics*, 41, 7-18.
- Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden within the language of contingency "theory". *Administrative Science Quarterly*, 26(3), 349-377. <https://doi.org/10.2307/2392512>
- Shah, A., Rose, C., Ibrahim, A., Khan, S. A. R., & Tanveer, M. (2023). A resource and leagile strategy in business operations for performance improvement. *Decision Analytics Journal*, 7, 100197. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100197>
- Silva, A.A. & Ferreira, F.C.M. (2017). Uncertainty, flexibility and operational performance of companies: Modelling from the perspective of managers. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(4), 11-38.
- Süder A. (1991). Çevresel belirsizlik. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1-2), 119-127.
- Swamidass, P. M., & Newell, W. T. (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: A path analytic model. *Management Science*, 33(4), 509-524. <https://doi.org/10.1287/mnsc.33.4.509>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Tanwar, R. (2013). Porter's generic competitive strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(1), 11-17. <https://doi.org/10.9790/487X-1511117>
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.
- Teo, T.S.H. & King, W.R. (1997). Integration between business planning and information systems planning: An evolutionary-contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*, 14(1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.1997.11518158>
- Türkiye İş Kurumu (2022). *İşgücü piyasası araştırması Ankara ili 2022 yılı sonuç raporu*. TÜİK. <https://media.iskur.gov.tr/66863/ankara.pdf>
- Uçak, H., & Kaplan, M. (2021). Kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisi: Algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24(1), 151-182. <https://dergipark.org.tr/en/pub/hacettesid/issue/60872/902613>
- Venu, S. (2001). India: competitive advantage: alternative scenarios. *Businessline*, 12(1), 76-89.
- Wong, C., Lai, K.H., & Cheng, T. (2011). Value of information integration to supply chain management: Roles of internal and external contingencies. *J. Manag. Inf. Syst.* 28(3), 161-199. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222280305>
- Yeşilkuş, F. (2022). Çevresel belirsizliğe uyum sağlama stratejileri. *Uluslararası Akademi Dergisi*, 1(1), 10-20.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-A)
- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5-21. <https://doi.org/10.1177/104225879301700401>
- Zhao, P., Noordin, R., & Sondoh, S.L. (2022). The relationship between environmental uncertainty and firm performance in Chinese listed manufacturing companies: The mediating role of competitive strategy. *Asian Economic and Financial Review*, 12(8), 636-658.
- Zikmund, W.G., Babin, B.J., Carr, J.C., & Griffin, M. (2009). *Business research methods*. South-Western College Pub.

Türkiye’de İyi Oluş Üzerine Yazılan Lisansüstü Tezlerin İşletme Alanı Üzerinden Bibliyometrik Analizi

Utku DEMİRCİ¹ 

Öz

Bu çalışmanın amacı, tamamlanan lisansüstü tezler üzerinden iyi oluş kavramının Türkiye’deki İşletme alanı üzerindeki gelişim sürecini incelemektir. Araştırmada, belirli bir bilimsel alanda oluşan yazını değerlendirmek ve açıklamak amacıyla bibliyometrik analiz yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın evreni, YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında 2024 yılı Mayıs ayında gerçekleştirilen tarama neticesinde tez adında iyi oluş bulunan 1259 lisansüstü tezdten oluşmaktadır. Ancak bu tezler içerisinde; İşletme, Psikoloji, Eğitim ve Öğretim, Felsefe, Turizm, Ekonometri gibi farklı alanlarda yürütülen pek çok çalışmaya rastlanılmıştır. Bu çalışmada, yeterli büyüklükte örneklem elde edebilmek ve güncel yayınlarla çalışabilmek amacıyla amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Akademik dizinde yapılan tarama sonucunda; 2011-2023 yılları arasında yayınlanan, 65’i yüksek lisans ve 37’si doktora olmak üzere 102 adet lisansüstü tezdten oluşan bir örneklem ortaya çıkmıştır. Söz konusu tezlerdeki iyi oluş kavramı; tez türleri, yazım dilleri, danışman unvanları, üniversiteler, üniversite türleri, araştırma yöntemleri, veri toplama araçları, örnekleme yöntemleri, veri analizlerinde kullanılan programlar, ilişkili olduğu değişkenler ve yayın yılı olmak üzere 11 tema üzerinden kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda; devlet üniversitelerinde daha çok tez çalışmasının yürütüldüğü, yüksek lisans tezlerinin çoğunlukta olduğu, tezlerin büyük bir kısmının nicel araştırma yöntemleriyle ele alındığı ve anketlerle verilerin toplandığı tespit edilmiştir. Ayrıca iyi oluş kavramının; çalışan performansı, liderlik, iş tatmini, psikolojik sermaye, algılanan örgütsel destek, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, iş-aile çatışması, bilinçli farkındalık gibi birbirinden farklı pek çok kavramla ilişkilendirildiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İyi Oluş, Bibliyometrik Analiz, Ulusal Tez Merkezi.

Bibliometric Analysis of Graduate Theses on Well-Being in Turkey in the Field of Business Administration

Abstract

The aim of this study is to examine the development process of the concept of well-being in the field of Business Administration in Turkey through the completed postgraduate theses. In the study, the bibliometric analysis method was preferred in order to evaluate and explain the literature in a specific scientific field. The population of the research consists of 1259 postgraduate theses with well-being in the title of the thesis as a result of the search in the YÖK National Thesis Centre database in May 2024. However, among these theses, many studies conducted in different fields such as Business Administration, Psychology, Education and Training, Philosophy, Tourism, and Econometrics were found. In this study, the purposive sampling method was used in order to obtain a large enough sample and to work with current publications. As a result of the search in the academic index, a sample of 102 postgraduate theses, 65 of which are master's theses and 37 of which are doctoral theses, published between 2011 and 2023, has emerged. The concept of well-being in these theses was comprehensively analysed through 11 themes: thesis types, writing languages, supervisor titles, universities, university types, research methods, data collection tools, sampling methods, programmes used in data analysis,

¹ Arş. Gör. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Muğla, Türkiye, utkudemirci@mu.edu.tr

related variables and year of publication. As a result of the analyses, it was determined that more thesis studies were conducted in state universities, master's theses were in the majority, most of the theses were handled with quantitative research methods and data were collected with questionnaires. In addition, it was determined that the concept of well-being was associated with many different concepts such as employee performance, leadership, job satisfaction, psychological capital, perceived organisational support, turnover intention, organisational commitment, work-family conflict and mindfulness.

Keywords: Well-being, Bibliometric Analysis, National Thesis Centre.

1. Giriş

Psikoloji biliminin pozitif anlamda incelediği temel konulardan bir tanesi de insan mutluluğudur. Pozitif psikoloji yazınına katkı sağlayan araştırmacıların odaklandığı kavramlardan biri olan 'mutluluk' ile ilgili farklı bakış açılarına bağlı olarak pek çok tanımlama ve sınıflandırma yapılmıştır. Bu sınıflandırmalardan ilki, bireyin hazcı (hedonik) iyi olma halidir. Hazcı iyi olma halinde mutluluk kavramı, bir duygu olarak ele alınmaktadır. Bu noktada mutluluk hali, bireyin yaşamdan aldığı haz ve zevklerin tamamını ifade etmektedir. Mutluluk kavramı üzerine yapılan ikinci sınıflandırma ise anlamsal (ötemonik) iyi olma hali olarak nitelendirilmektedir. Anlamsal mutlulukta, sahip olunan değerler ve erdemler ön plana çıkmaktadır. Bireyin sahip olduğu değerlerin ve erdemlerin, onu mutlu edeceği ve yaşantısına bir anlam kazandıracağına altı çizilmektedir (Seligman, 2002).

Hedonik düşünce yapısında iyi olma hali, bireyin yaşam kalitesinin yüksek olması ile ilişkilendirilmektedir. Ötemonik bakış açısında ise iyi oluş, bireyin olumsuz olayları en aza indirgeyerek olumlu olayları daha etkin hale getirmesi olarak ifade edilmektedir (Diener, 1984). Dolayısıyla iyi oluş türlerinden öznel iyi oluş hedonik yaklaşıma daha yakın görülürken, psikolojik iyi oluş ötemonik yaklaşım altında ele alınmaktadır. Pozitif psikoloji yazınında iyi oluş kavramının ne sadece öznel iyi oluş boyutuyla ne de psikolojik iyi oluş unsurlarıyla açıklanamayacağı görüşü ortaya çıkmıştır. Birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilen öznel iyi oluş hali ile psikolojik iyi oluş hali ortak bir çatı halinde değerlendirilmeye başlanmış ve örgütlerde çalışan iyi oluş kavramının ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır (Tunç, 2019). Öznel iyi oluş ve psikolojik iyi oluşun yanı sıra çalışan iyi oluşunun bir diğer alt boyutu olan iş yeri iyi oluşu, bireyin zihinsel ve duygusal unsurlarını kapsamaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa ülkelerinde oldukça sık çalışılan çalışan iyi oluş kavramına, ülkemizdeki araştırmacılar da son yıllarda ilgi duymaya başlamışlardır. Türkiye'deki söz konusu ilginin, 21. yüzyılın başından itibaren giderek arttığı gözlemlenmiştir. İyi oluş kavramı hakkında yayınlanan makale ve bildiri sayılarındaki

niceliksel artışa bağlı olarak lisansüstü tezlerin de sayısında önemli bir artış olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle çalışmada, iyi oluş kavramının yayınlanan lisansüstü tezler vasıtasıyla Türkiye'deki İşletme alanı üzerindeki gelişim sürecine bakılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda söz konusu alanda yayınlanmış lisansüstü tez çalışmaları, Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Merkezi üzerinden taratılarak incelenmiştir.

Araştırma amacına bağlı olarak, iyi oluş kavramı ile ilişkili çalışmaların irdelenerek ilgili alanda araştırma yapan veya yapmayı düşünen bilim insanlarına bir fikir verilebilmesi hedeflenmiştir. Dolayısıyla bu çalışma, iyi oluş kavramı ile ilgili çalışmaların niteliğinin ve niceliğinin artırılması hususunda örgütsel davranış yazınına teorik katkı sunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca çalışmanın, iyi oluş kavramı hakkında bir farkındalık oluşturarak uygulayıcılara önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada ilk olarak kavramsal çerçeve başlığı altında; iyi oluş kavramının tanımı, iyi oluşun alt boyutları olan öznel iyi oluş, psikolojik iyi oluş ve iş yeri iyi oluşu ile çalışanların iyi oluşunu etkileyen bireysel faktörler, içsel faktörler ve dışsal faktörler hakkında bilgiler verilmiştir. Ardından araştırmanın yöntem kısmında; araştırmanın amacı ve önemi, araştırma amacına bağlı olarak ortaya çıkan araştırma soruları, evren ve örneklemin belirlenmesi, araştırmanın tasarlanması ve verilerin elde edilmesi sürecinden bahsedilmiştir.

Araştırma bulguları kısmında; incelenen lisansüstü tez çalışmalarının türleri, yazım dilleri, danışman unvanları, üniversiteler, üniversite türleri, tercih edilen araştırma yöntemleri, veri toplama araçları, kullanılan örnekleme yöntemleri, yapılan veri analizlerinde kullanılan programlar, ilişkilendirilen değişkenler ve yayınlandığı yıllara ilişkin veriler tablolar ve şekiller vasıtasıyla açıklanmıştır. Çalışmanın sonuç ve öneriler kısmında ise araştırma sürecinde elde edilen bulgular yorumlanmış, araştırmanın kısıtlarına değinilmiş ve gelecek yıllarda bu kavram üzerinde çalışmalar yapmayı düşünen araştırmacılara yönelik birtakım önerilerde bulunulmuştur.

2. Kavramsal Çerçeve

İyi olma hali; insanın psikolojik durumuna, deneyimlerine ve genel yaşantısına dair geniş bir değerlendirme sürecini açıklayan kavramdır (Ryan & Deci, 2001). İyi oluş kavramı üzerine yapılan pek çok araştırma, farklı felsefi düşünce yapılarına dayanmaktadır.

Birbirinden farklı bu bakış açıları temelde hedonik ve ötemonik görüş olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır. Hedonik düşünce yapısına göre iyi oluş, deneyimsel ve duygusal açıdan haz duymayı ve mutluluğu ifade etmektedir. Ötemonik anlayışa göre iyi oluş, haz duymanın ve mutlu olmanın ötesinde daha fazla duyguyu ve deneyimi içeren bir olgu olarak görülmektedir. Bir başka ifadeyle ötemonik felsefi anlayışında iyi oluş; insanın kendini gerçekleştirmesine adanması ve bu doğrultuda anlamlı davranışlarda bulunması olarak tanımlanmaktadır (Ryan & Deci, 2001).

Alanyazında iyi oluş hali, üç alt boyutta incelenmektedir. Bu alt boyutlar; öznel iyi oluş, psikolojik iyi oluş ve iş yeri iyi oluşu olarak adlandırılmaktadır (Page & Vella-Brodrick, 2009). Hedonik felsefi akımına daha yakın görülen öznel iyi oluş boyutu; insanın bireysel hayatındaki kalite standartlarına bağlı olarak yaşam kalitesine ilişkin yaptığı genel bir değerlendirmedir. Diener'e (1984) göre yaşam tatmini, bireyin kendi yaşamına dair kalite algısı ile olumlu ve olumsuz duygularının birleşiminden oluşan duygusal deneyimlerinden oluşmaktadır. Bir diğer alt boyut olan psikolojik iyi oluş kavramının felsefi anlamda kökleri, öznel iyi oluşun aksine ötemonik yaklaşıma dayanmaktadır. Psikolojik iyi oluş; kendini kabul, kişisel gelişim, yaşam amacı, insanlarla olumlu ilişkiler, çevreye hakimiyet ve özerklik olmak üzere altı unsurdan meydana gelmektedir (Ryff, 1989). Üçüncü alt boyut olan iş yeri iyi oluşu ise iş yerine ilişkin duygusal iyi oluş ve iş tatmini kavramlarından oluşmaktadır (Page & Vella-Brodrick, 2009).

2.1. Öznel İyi Oluş

Öznel iyi oluş boyutu olumlu duyguların yanı sıra olumsuz duyguları da ele alan, dolayısıyla bireyin yaşantısındaki bütün olayları değerlendirmeye alan bir kavramdır (Akın, 2014). Öznel iyi oluş, temel olarak üç özelliğe sahiptir. Bu özelliklerden ilki, bireyin kendi kendisini değerlendirmesine dayanan kişisel iyi olma durumudur. Öznel iyi oluşun ikinci özelliği, bireyin olumlu ve olumsuz duyguları ile deneyimleri arasındaki dengeyi ifade etmesidir. Üçüncü ve son özellik ise öznel iyi oluşun, insan hayatının tüm alanlarına yönelik geçmişten bugüne kadar yaptığı değerlendirmelerin bir çıktısı olmasıdır (Diener, 1984). Bu anlamda öznel iyi oluş hali, insanın bireysel yaşamından aldığı doyum ile olumlu ve olumsuz duygusal deneyimlerinin genel bir değerlendirmesidir. Bireyin yaptığı bu değerlendirmeler, yaşam doyumunu, duygusal tepkileri ve bilişsel yargıları kapsamaktadır (Diener vd., 2003).

Öznel iyi oluşun değerlendirilmesinde, öz değerlendirme ölçekleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu ölçekler; katılımcıların yaşam doyumları, belirli duyguları ve bilişsel

yargılarına ilişkin genel bir değerlendirmeyi içermektedir. Kullanılan ölçeklerde verilen yanıtlar; katılımcının o anki ruh hali, anketin cevaplanma süresi, ölçekteki alt boyutların ve ifadelerin sayısı, anketin yüzyüze veya çevrimiçi olarak yapılması gibi faktörlere göre farklılıklar gösterebilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, katılımcılar tarafından verilen yanıtların öznel bakış açısına dayanmasıdır.

2.2. Psikolojik İyi Oluş

Ötomonik felsefi düşüncesine göre şekillenen psikolojik iyi oluş kavramına ilişkin alanyazında Carol Ryff tarafından yapılan araştırmalar (Ryff, 1989; Ryff, 1995; Ryff vd., 1999) belirleyici olmuştur. Ryff ve Keyes (1995) psikolojik iyi oluş kavramını daha iyi açıklayabilmek adına altı boyuttan oluşan bir model ortaya koymuştur. Buna göre psikolojik iyi oluşun boyutları; kişisel gelişim, öz kabullenme, çevresel hakimiyet, özerklik, diğerleriyle pozitif ilişkiler ve yaşam amacı şeklinde sıralanmıştır. Olumlu psikolojik işlevselliğe vurgu yapan bu altı boyut, modelin teorik anlamda temelini oluşturmaktadır.

Psikolojik iyi oluşu oluşturan etmenler; kişinin kendisine ve geçmiş yaşantısına yönelik olumlu değerlendirmeler yapmasını (öz kabullenme), bir birey olarak sürekli gelişme ve büyüme hissine sahip olmasını (kişisel gelişim), kişinin yaşamının anlamlı ve amacı olduğuna ilişkin inancını (yaşam amacı), diğer insanlarla kaliteli ilişkiler kurmasını (diğerleriyle olumlu ilişkiler), kişinin yaşamını ve çevresini etkili bir şekilde yönetebilmesini (çevresel hakimiyet) ve kendi yaşamını ve geleceğini kendisinin belirleyebilmesini (özerklik) içermektedir (Ryff & Keyes, 1995).

2.3. İş Yeri İyi Oluşu

Çalışan iyi oluşunun alt boyutlarından iş yeri iyi oluşu, bireyin zihinsel ve duygusal unsurlarını kapsamaktadır. İş yeri iyi oluşu, çalışanların iş hayatındaki deneyimlerini değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada çalışan yüksek iş tatminine sahip olduğu takdirde olumlu duyguları daha sık hissederken olumsuz duyguları daha az hissediyorsa iş ortamında iyi oluş haline sahip olacaktır (Bakker & Oerlemans, 2011). Bir başka tanıma göre iş yeri iyi oluşu, işgörenlerin yaptıkları işten ve işin şartlarından genel memnuniyet düzeylerini ifade etmektedir (Ünal, 2016). Çalışanların iş yerindeki iyi olma halini etkileyen birtakım unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar; çalışma ortamı, çalışma koşulları, mesai saatleri, maaş, sosyal ilişkiler, insan kaynakları politikaları ve yönetici ilişkileri şeklinde sıralanabilir (Akduman, 2015).

2.4. Çalışanların İyi Oluşunu Etkileyen Faktörler

Örgütlerin iç müşterileri olarak görülen çalışanların memnuniyetlerinin sağlanması, iş dünyasındaki tüm örgütlerin dikkat etmesi gereken konuların başında gelmektedir. İşgörenlerin çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarının sağlanması, verimliliklerinin artırılması ve iş tatminlerinin gerçekleştirilmesi bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında son derece önemli görülmektedir. Çalışanların iş yerindeki memnuniyetlerinin sağlanmasında üç faktör ön plana çıkmaktadır. Çalışan iyi oluşunda etkili olan bu faktörler; bireysel faktörler, içsel faktörler ve dışsal faktörlerden oluşmaktadır (Şahin vd., 2015).

Çalışanların iyi oluşu üzerinde etkili olan bireysel faktörler, bireylerin doğuştan sahip olduğu faktörler ile sonradan kazandığı faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Bireyin doğumu itibarıyla sahip olduğu özellikleri arasında zekası, cinsiyeti, yaşı, yetenekleri ve kişiliği söylenebilir. Bireyin daha sonradan kazandığı özellikleri arasında ise medeni durumu, eğitim düzeyi, gelir seviyesi, statüsü gibi unsurlar sıralanabilir (Şahin vd., 2015).

Çalışanların iyi olma halini etkileyen bir başka faktör içsel unsurlardır (Ratna ve Singh, 2013). Bireyin yaptığı işten memnun olabilmesi için birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Söz konusu içsel özellikler; çalışanın işin gerektirdiği becerilere sahip olması durumu, işin yerine getirilmesi sırasında yönetim tarafından çalışana özerklik tanınması ve çalışanların kendi performanslarına yönelik geribildirimde bulunma hakkı gibi çalışanın işi ile ilgili kişisel değerlendirmelerini içermektedir (Telman & Ünsal, 2004).

Çalışanların iyi oluşu üzerinde etki eden üçüncü faktör, işletmeden kaynaklanan dışsal faktörlerdir. Örgüt temelli dışsal faktörler; finansal unsurlar, yönetsel unsurlar ve örgütsel unsurlar olarak üç başlıkta ele alınmaktadır (Şahin vd., 2015). Çalışanların yaptıkları işten memnun olma düzeyini etkileyen finansal unsurların başında ücret gelmektedir (Keser, 2012). İşgören memnuniyetinin artırılmasında yönetimin aldığı kararlar da etkili olmaktadır. Çalışanlara kararlara katılma hakkının tanınması, örgütsel bağlılık, iş motivasyonunu ve iyi oluş seviyelerini olumlu yönde etkilemektedir (Mykkänen & Tampere, 2014). Çalışan iyi oluşunun sağlanmasında önemli olan bir diğer faktör de örgüt yapısıdır. Görev tanımlarının açık bir şekilde belirlenmesi, çalışanlara yetenekleri doğrultusunda görevler verilmesi iyi oluş durumunu ve verimliliği artıracaktır (Sageer vd., 2012).

3. Araştırma Yöntemi

Çalışmanın yöntem kısmında sırasıyla; araştırmanın amacı ve önemi, araştırma amacına bağlı olarak ortaya çıkan araştırma soruları, araştırmanın evreni ve örnekleminin belirlenmesi, araştırmanın tasarlanması ve verilerin elde edilmesi sürecine ilişkin birtakım bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, YÖK Ulusal Tez Merkezi'nde yayınlanan lisansüstü tezler vasıtasıyla iyi oluş kavramının Türkiye'deki İşletme alanı üzerindeki gelişim sürecini incelemektir. Belirlenen amaç doğrultusunda, iyi oluş kavramının lisansüstü düzeyde bilimsel çalışmalardaki etkinliğinin ölçülmesi ve kavramın hangi değişkenler ile ele alındığının incelenmesi hedeflenmektedir. Lisansüstü tez düzeyinde iyi oluş kavramı hakkında yapılan çalışmaların seyrine incelemek amacıyla bu çalışmada bibliyometrik analiz tekniği tercih edilmiştir.

Söz konusu kavram ile ilgili yürütülen lisansüstü tez çalışmaları, akademik dizin veri tabanında kapsamlı olarak taranmıştır. Yapılan taramada tezlerin; türlerine, yazım dillerine, danışman unvanlarına, üniversitelere, üniversite türlerine, araştırma yöntemlerine, veri toplama araçlarına, örnekleme yöntemlerine, veri analizlerinde kullanılan programlara, ilişkili olduğu değişkenlere ve yayınlandığı yıllara göre dağılımları detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Araştırma amacına bağlı olarak, iyi oluş kavramı ile ilişkili çalışmaların irdelenerek ilgili alanda araştırma yapan veya yapmayı düşünen bilim insanlarına bir fikir verilebilmesi hedeflenmiştir. Dolayısıyla bu çalışma, iyi oluş kavramı ile ilgili çalışmaların niteliğinin ve niceliğinin artırılması hususunda örgütsel davranış yazınına teorik katkı sunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca çalışmanın, iyi oluş kavramı hakkında bir farkındalık oluşturarak uygulayıcılara önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırma Soruları

İncelenen tez çalışmalarında araştırma amacı doğrultusunda ortaya çıkan aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Tezlerin türlere göre dağılımı nasıldır?

- Tezlerin yazım dillerine göre dağılımı nasıldır?
- Tezlerin danışman unvanlarına göre dağılımı nasıldır?
- Tezlerin üniversitelere göre dağılımı nasıldır?
- Tezlerin üniversite türlerine göre dağılımı nasıldır?
- Tezlerin araştırma yöntemlerine göre dağılımı nasıldır?
- Tezlerin veri toplama araçlarına göre dağılımı nasıldır?
- Tezlerin örnekleme yöntemlerine göre dağılımı nasıldır?
- Tezlerin veri analizlerinde kullanılan programlara göre dağılımı nasıldır?
- Tezlerin ilişkili olduğu değişkenlere göre dağılımı nasıldır?
- Tezlerin yayınlandığı yıllara göre dağılımı nasıldır?

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni, YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında 2024 yılı Mayıs ayında gerçekleştirilen tarama neticesinde tez adında iyi oluş bulunan 1259 lisansüstü tezdendir. Ancak bu tezler içerisinde; İşletme, Psikoloji, Eğitim ve Öğretim, Hemşirelik, Felsefe, Din, Turizm, Denizcilik, Ekonometri, Spor, Sosyal Hizmet, Halk Sağlığı, Beslenme ve Diyetetik gibi farklı alanlarda yürütülen birçok çalışmaya rastlanılmıştır. Ayrıca bilindiği üzere YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında erişim izni olmayan tezler de bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmayı sağlıklı bir şekilde yürütebilmek adına tam metinlerine erişim izni olan lisansüstü tezler, araştırmanın analiz sürecine dâhil edilmiştir. Buna göre bu araştırmada, yeterli büyüklükte örneklem elde edebilmek ve güncel yayınlarla çalışabilmek amacıyla amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2012). Sonuç itibarıyla; İşletme alanında 2011-2023 yılları arasında yayınlanan, 65'i yüksek lisans ve 37'si doktora olmak üzere 102 adet lisansüstü tezdendir oluşan bir örneklem ortaya çıkmıştır.

3.4. Araştırmanın Tasarımı

Bu çalışmada, belirli bir bilimsel alanda oluşan yazını tanımak, değerlendirmek, anlamak ve açıklamak amacıyla (Öztürk & Gürler, 2021) bibliyometrik analiz yöntemi tercih edilmiştir. Bibliyometrik analiz, belirli bir araştırma alanının entelektüel yapısını görselleştirmeye yardımcı olmaktadır (Leung vd., 2017). Analizi gerçekleştirmek için gerekli olan bibliyografik veriler, YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edilmiştir.

Belirlenen amaç doğrultusunda, Türkiye’de ‘İşletme’ alanında iyi oluş üzerine yapılan tez çalışmalarının bir profili çıkarılmıştır.

3.5. Veri Toplama Süreci

Araştırma kapsamında, iyi oluş kavramı hakkında Türkiye’de yapılan lisansüstü tez çalışmalarının incelenebilmesi adına YÖK Ulusal Tez Merkezi resmi web sayfasından yararlanılmıştır. Söz konusu veri tabanında birtakım parametreler bulunmaktadır ve bu parametrelerin aracılığıyla tarama terimi yazılarak tamamlanan ve sisteme yüklenen lisansüstü tezlere ilişkin pek çok bilgi elde edilebilmektedir. Veri toplama sürecinin ilk safhasında tarama terimi kısmına ‘iyi oluş’ yazılmış, aranacak alan parametresinde ‘tez adı’ seçilmiş, izin durumu parametresinde ‘izinli’ seçilmiş, tez türü parametresinde ise ‘tümü’ tercih edilerek ilgili parametreler üzerinden bir tarama yapılmıştır. Bir sonraki aşamada ortaya çıkan 1259 tezi daraltmak amacıyla konu parametresine ‘İşletme’ yazılarak ikinci bir filtreleme işlemi yapılmıştır. Bu filtrelemelerden sonra yazar, yıl, tez türü sınırlaması olmaksızın yapılan arama sonucunda toplamda 102 lisansüstü teze ulaşılmıştır. Bu araştırma, etik kurul kararı gerektiren klinik ve deneysel insan ve hayvanlar üzerindeki çalışmalar kapsamında yer almadığı için etik kurul iznine gerek duyulmadan sürdürülmüştür.

4. Bulgular

Bu çalışmada, YÖK Ulusal Tez Merkezi’nde ‘İşletme’ alanındaki iyi oluş kavramı üzerine yürütülen lisansüstü tez çalışmalarına ilişkin birtakım bulgulara ulaşılmıştır. Belirlenen araştırma sorularına bağlı olarak söz konusu tez çalışmaları; türleri, yazım dilleri, danışman unvanları, üniversiteler, üniversite türleri, tercih edilen araştırma yöntemleri, veri toplama araçları, kullanılan örnekleme yöntemleri, veri analizlerinde kullanılan programlar, ilişkilendirilen değişkenler ve yayınlandığı yıllar açısından detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Araştırma sürecinde elde edilen bulgular, tablolar ve şekiller vasıtasıyla sunulmuştur.

Tablo 1

Lisansüstü Tezlerin Türlerine Göre Dağılımı

Tezin Türü	Frekans	Yüzde
Yüksek Lisans	65	63,73
Doktora	37	36,27

Analiz sürecinin ilk safhasında, lisansüstü tezlerin türlerine göre dağılımına bakılmıştır. Bu noktada 102 tez çalışması içerisinde 65 tanesinin yüksek lisans seviyesinde,

37 tanesinin ise doktora seviyesinde gerçekleştirildiği görülmüştür. Oransal olarak bir değerlendirme yapıldığında %63,73 ile ağırlıklı olarak yüksek lisans tezlerinin yürütüldüğü tespit edilmiştir.

Tablo 2

Lisansüstü Tezlerin Yazım Dillerine Göre Dağılımı

Tezin Yazım Dili	Frekans	Yüzde
Türkçe	86	84,31
İngilizce	16	15,69

Araştırmada ikinci olarak, iyi oluş kavramı hakkında yazılan tezlerin yazım dilleri incelenmiştir. Buna göre yürütülen tezler içerisinde Türkçe ve İngilizce olmak üzere iki dilin kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Türkçe yazılan tezlerin %84,31 ile baskın olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 3

Lisansüstü Tezlerin Danışman Unvanlarına Göre Dağılımı

Danışman Unvanları	Frekans	Yüzde
Prof. Dr.	43	42,16
Doç. Dr.	38	37,25
Dr. Öğr. Üyesi	19	18,63
Dr.	2	1,96

Tablo 3'te iyi oluş kavramı üzerine yapılan tezlerin danışman unvanlarına göre dağılımı verilmiştir. Prof. Dr. unvanlı öğretim üyeleri 43 frekans değeriyle ilk sırada yer alırken, Doç. Dr. unvanlı öğretim üyeleri 38 frekans değeriyle takip etmektedir. 19 tezin danışmanlığını Dr. Öğr. Üyesi unvanına sahip öğretim üyeleri yaparken, 2 tezin ise Dr. unvanlı akademisyenler tarafından tamamlandığı belirlenmiştir.

Tablo 4

Lisansüstü Tezlerin Üniversitelere Göre Dağılımı

No	Üniversiteler	Frekans	Yüzde
1	İstanbul Üniversitesi	5	4,90
2	Marmara Üniversitesi	5	4,90
3	Süleyman Demirel Üniversitesi	5	4,90
4	Erciyes Üniversitesi	4	3,92
5	Hacettepe Üniversitesi	4	3,92
6	Kafkas Üniversitesi	4	3,92

7	Neveşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	4	3,92
8	Yıldız Teknik Üniversitesi	4	3,92
9	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	3	2,94
10	Atatürk Üniversitesi	3	2,94
11	Bahçeşehir Üniversitesi	3	2,94
12	Gazi Üniversitesi	3	2,94
13	Sakarya Üniversitesi	3	2,94
14	Anadolu Üniversitesi	2	1,96
15	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	2	1,96
16	Başkent Üniversitesi	2	1,96
17	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	2	1,96
18	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	2	1,96
19	Çukurova Üniversitesi	2	1,96
20	Dokuz Eylül Üniversitesi	2	1,96
21	Ege Üniversitesi	2	1,96
22	İstanbul Medeniyet Üniversitesi	2	1,96
23	İstanbul Ticaret Üniversitesi	2	1,96
24	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	2	1,96
25	Karabük Üniversitesi	2	1,96
26	Kocaeli Üniversitesi	2	1,96
27	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	2	1,96
28	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	2	1,96
29	Akdeniz Üniversitesi	1	0,98
30	Ankara Bilim Üniversitesi	1	0,98
31	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	1	0,98
32	Bingöl Üniversitesi	1	0,98
33	Bitlis Eren Üniversitesi	1	0,98
34	Çağ Üniversitesi	1	0,98
35	Çankaya Üniversitesi	1	0,98
36	Düzce Üniversitesi	1	0,98
37	Gaziantep Üniversitesi	1	0,98
38	Gebze Teknik Üniversitesi	1	0,98
39	Gümüşhane Üniversitesi	1	0,98
40	Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi	1	0,98
41	İstanbul Aydın Üniversitesi	1	0,98
42	İstanbul Gelişim Üniversitesi	1	0,98
43	İstanbul Okan Üniversitesi	1	0,98
44	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi	1	0,98
45	Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi	1	0,98
46	Mersin Üniversitesi	1	0,98

47	Selçuk Üniversitesi	1	0,98
48	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi	1	0,98
49	Trakya Üniversitesi	1	0,98
50	Yeditepe Üniversitesi	1	0,98

Araştırmanın dördüncü aşamasında, akademik dizinde kayıtlı olan ‘iyi oluş’ kavramı hakkındaki lisansüstü tezlerin gerçekleştirildiği üniversitelerin analizi yapılmıştır. Tablo 4’ten görüldüğü üzere tez çalışmalarının 50 farklı üniversitede yürütüldüğü tespit edilmiştir. Bu üniversiteler içerisinde; İstanbul Üniversitesi, Marmara Üniversitesi ve Süleyman Demirel Üniversitesi 5 frekans değeriyle ön plana çıkmaktadır.

Tablo 5

Lisansüstü Tezlerin Üniversite Türlerine Göre Dağılımı

Üniversite Türü	Frekans	Yüzde
Devlet	85	83,33
Vakıf	17	16,67

Lisansüstü tez çalışmalarının yürütüldüğü üniversitelerin türlerine göre dağılımına da ele alınmıştır. Bu noktada, devlet üniversitelerinde tamamlanan tez çalışmalarının %83,33 ile iyi oluş yazınına daha çok katkı sağladığı görülmektedir. Bunun yanında 102 lisansüstü tez çalışmasından 17 tanesinin vakıf üniversitelerinde yapıldığı belirlenmiştir.

Tablo 6

Lisansüstü Tezlerin Araştırma Yöntemlerine Göre Dağılımı

Araştırma Yöntemleri	Frekans	Yüzde
Nicel	95	93,14
Nitel	3	2,94
Karma	4	3,92

Çalışmada, lisansüstü tezlerde tercih edilen araştırma yöntemleri de ele alınmıştır. Tablo 6’da 95 frekans değeri ve %93,14 oranıyla nicel araştırmaların egemenliği göze çarpmaktadır. Nicel araştırma yöntemlerinin yanında 3 tez çalışmasının nitel yöntemle, 4 tez çalışmasının da karma yöntemle tamamlandığı tespit edilmiştir.

Tablo 7

Lisansüstü Tezlerin Veri Toplama Araçlarına Göre Dağılımı

Veri Toplama Araçları	Frekans	Yüzde
Anket	95	93,13

Mülakat	7	6,87
---------	---	------

Lisansüstü tez çalışmalarında kullanılan araştırma yöntemlerinin ardından hangi veri toplama araçlarıyla katılımcılardan veri elde edildiğine bakılmıştır. Bu noktada, nicel araştırma yöntemlerinin baskın rolüne benzer şekilde anket ile veri toplama yönteminin çoğunlukla tercih edildiği ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan nitel ve karma araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda 7 çalışmada mülakat yoluyla veriler elde edilmiştir.

Tablo 8

Lisansüstü Tezlerin Örneklemeye Yöntemlerine Göre Dağılımı

Örneklemeye Yöntemleri	Frekans	Yüzde
Kolayda	47	46,08
Kartopu	10	9,80
Basit Tesadüfi	8	7,84
Amaçlı	3	2,94
Kota	2	1,96
Kümelere Göre	2	1,96
Yargısal	1	0,98
Belirtilmemiş	29	28,43

Araştırmanın sekizinci basamağında lisansüstü tezlerde kullanılan örneklemeye yöntemleri irdelenmiştir. Buna göre iyi oluş kavramı üzerine yapılan tez çalışmalarında tesadüfi örneklemeye yöntemleri ile tesadüfi olmayan örneklemeye yöntemlerinin tercih edildiği görülmüştür. Araştırmacılar, bu yöntemler arasından en çok kolayda örneklemeye yöntemini kullanmışlardır. Bunun yanında; kartopu, basit tesadüfi, amaçlı, kota, kümelere göre ve yargısal örneklemeye yöntemleri ile tez çalışmalarında veriler toplanmıştır. Öte yandan 29 tez çalışmasında, tercih edilen örneklemeye yöntemine ilişkin herhangi bir bilgi verilmemiştir.

Tablo 9

Lisansüstü Tezlerin Veri Analizinde Kullanılan Programlara Göre Dağılımı

Veri Analizi Programları	Frekans	Yüzde
SPSS	93	61,18
AMOS	35	23,03
Process Macro	10	6,58
Söylem Analizi	6	3,95
SmartPLS	3	1,97
LISREL	2	1,32

MAXQDA	1	0,66
Stata	1	0,66
Jamovi	1	0,66

YÖK Ulusal Tez Merkezi'nde İşletme alanındaki iyi oluş kavramı üzerine tamamlanan lisansüstü tez çalışmalarının değerlendirildiği bu çalışmada, lisansüstü tezlerde yapılan veri analizlerinde kullanılan programlara da bakılmıştır. Anket yöntemiyle verilerin toplandığı nicel araştırmaların hakimiyetinin olduğu bu çalışmaların yarısından çoğunda SPSS programı ile veri analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu programın yanı sıra AMOS, Process Macro, SmartPLS, LISREL, MAXQDA, Stata ve Jamovi gibi programlar da veri analizlerinde kullanılmıştır. Bazı tez çalışmalarında birden fazla veri analiz programı kullanılmıştır.

Tablo 10

Lisansüstü Tezlerin İlişkili Olduğu Değişkenlere Göre Dağılımı

No	İlişkili Konular	Frekans	Yüzde
1	Çalışan Performansı	13	7,52
2	Liderlik	12	6,92
3	İş Tatmini	9	5,20
4	Psikolojik Sermaye	8	4,64
5	Algılanan Örgütsel Destek	7	4,04
6	İşten Ayrılma Niyeti	6	3,46
7	Örgütsel Bağlılık	6	3,46
8	İş-Aile Çatışması	5	2,89
9	Bilinçli Farkındalık	4	2,32
10	Kişilik	4	2,32
11	Örgüt Kültürü	4	2,32
12	Örgütsel Vatandaşlık	4	2,32
13	Psikolojik Dayanıklılık	4	2,32
14	Yaşam Tatmini	4	2,32
15	Duygusal Emek	3	1,73
16	İKY Uygulamaları	3	1,73
17	İletişim	3	1,73
18	İşe Adanmışlık	3	1,73
19	İş Yaşamında Yalnızlık	3	1,73
20	Örgütsel Adalet	3	1,73
21	Örgütsel Güven	3	1,73
22	Stres	3	1,73
23	Akış Deneyimi	2	1,16

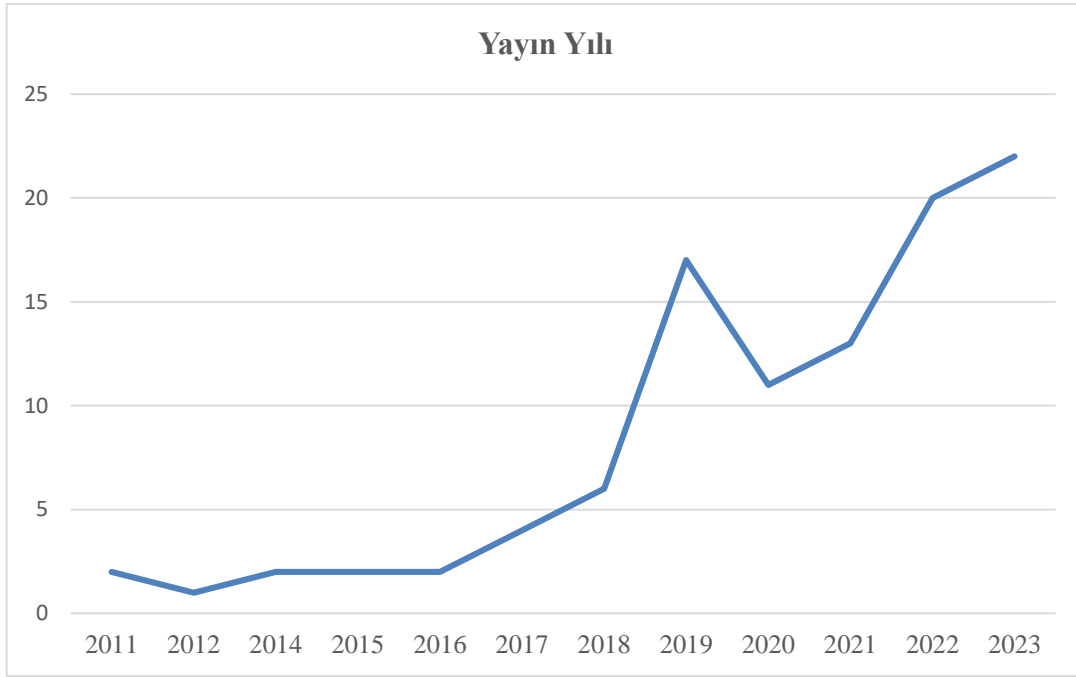
24	Benlik Algısı	2	1,16
25	Covid-19 Korkusu	2	1,16
26	Değerler	2	1,16
27	İş Güvencesizliği	2	1,16
28	İşyeri Nezaketsizliği	2	1,16
29	Kaygı	2	1,16
30	Motivasyon	2	1,16
31	Örgütsel Erdemlilik	2	1,16
32	Örgütsel Özdeşleşme	2	1,16
33	Örgütsel Sinizm	2	1,16
34	Öz-Yeterlik	2	1,16
35	Personel Güçlendirme	2	1,16
36	Psikolojik İklim	2	1,16
37	Rol Dışı Davranış	2	1,16
38	Yenilikçi İş Davranışı	2	1,16
39	Algılanan Ayrımcılık	1	0,58
40	Çalışan Yaratıcılığı	1	0,58
41	Duygusal Tükenmişlik	1	0,58
42	Duygusal Yetenek	1	0,58
43	İç-Dış Kontrol Odaklılık	1	0,58
44	İstismarcı Yönetim	1	0,58
45	İşe Devamsızlık	1	0,58
46	İş Erteleme	1	0,58
47	İş Özellikleri	1	0,58
48	İş Talepleri ve Kaynakları Modeli	1	0,58
49	İşe Yabancılaşma	1	0,58
50	Kariyer Yönetimi	1	0,58
51	Örgütsel Demokrasi	1	0,58
52	Örgütsel Dışlanma	1	0,58
53	Örgütsel Maneviyat	1	0,58
54	Örgütsel Muhalefet	1	0,58
55	Örgütsel Sessizlik	1	0,58
56	Öz-Anlayış	1	0,58
57	Öz Duyarlılık	1	0,58
58	Özgeci Davranış	1	0,58
59	Prososyal Hizmet Davranışı	1	0,58
60	Psikolojik Güvenlik	1	0,58
61	Ses Çıkarma Davranışı	1	0,58
62	Sosyal İnovasyon	1	0,58
63	Sosyal Kimlik Algısı	1	0,58

64	Stratejik Ortaklık Algısı	1	0,58
65	Sürdürülebilirlik	1	0,58
66	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	1	0,58

İyi oluş kavramının YÖK Ulusal Tez Merkezi'ndeki lisansüstü tezler üzerinden İşletme alanındaki gelişim sürecinin incelendiği bu araştırmada, tezlerde iyi oluş kavramı ile birlikte ele alınan konulara ilişkin bir değerlendirme yapılmıştır. Analize dahil edilen tez çalışmalarında, 66 farklı kavramın değişken olarak tezlerde kullanıldığı tespit edilmiştir. Söz konusu tez çalışmalarında iyi oluş kavramı ile birlikte ilişkilendirilen kavramların başında çalışan performansı gelmektedir. Bu kavramın yanında; liderlik, iş tatmini, psikolojik sermaye, algılanan örgütsel destek, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, iş-aile çatışması, bilinçli farkındalık gibi birbirinden farklı konuların da tezlerde ele alındığı belirlenmiştir.

Şekil 1

Lisansüstü Tezlerin Yayınlandığı Yıllara Göre Dağılımı



Araştırmada son olarak, İşletme alanında iyi oluş kavramı üzerine yazılan lisansüstü tezlerin yayın yıllarına göre seyri incelenmiştir. Şekil 1'de görüldüğü üzere ilk tez çalışmasının 2011 yılında, son tez çalışmasının ise 2023 yılında tamamlandığı tespit edilmiştir. En çok çalışmanın 2023 yılında gerçekleştiği görülmektedir. 2013 yılında ise herhangi bir tez çalışmasına rastlanılmamıştır. 2020 yılından itibaren her yıl düzenli olarak iyi oluş ile ilgili tez çalışmalarının sayısında bir artış yaşandığı göze çarpmaktadır.

5. Sonuç

İyi oluş kavramının yayınlanan lisansüstü tezler vasıtasıyla Türkiye'deki İşletme alanı üzerindeki gelişim sürecinin incelendiği bu araştırmada, örnekleme yer alan tez çalışmaları kapsamlı ve sistematik bir şekilde analiz edilmiştir. Araştırma amacına bağlı olarak söz konusu tezlerin türleri, yazım dilleri, danışman unvanları, üniversiteleri, üniversite türleri, araştırma yöntemleri, veri toplama araçları, örnekleme yöntemleri, veri analizlerinde kullanılan programlar, ilişkili olduğu değişkenler ve yayımlandığı yıllara göre dağılımları detaylı bir şekilde ele alınmış ve birtakım bulgulara ulaşılmıştır.

Elde edilen araştırma bulgularına göre yüksek lisans seviyesindeki tez çalışmalarında iyi oluş kavramının daha fazla araştırma konusu olduğu görülmüştür. Bu noktada, yüksek lisans eğitimini tamamlayan öğrencilerin doktora eğitimlerine devam etmemesi veya doktora başlayan öğrencilerin farklı araştırma konularını tercih etmesi iyi oluş kavramının yüksek lisans tezlerinde daha fazla çalışılmasına ilişkin bir yorum olarak değerlendirilebilir. Yürütülen çalışmalar içerisinde Türkçe yazılan lisansüstü tezlerin baskın olduğu göze çarpmaktadır. Söz konusu tez çalışmalarının Türkiye'deki üniversitelerde yapılması ve ülkemizdeki üniversitelerin eğitim dilinin çoğunlukla Türkçe olması bu sonuç üzerinde etki yaratmıştır.

İyi oluş kavramı üzerine yapılan tezlerin danışman unvanlarına göre dağılımı incelendiğinde Prof. Dr. unvanlı öğretim üyelerinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Tecrübeli akademisyenlerin uluslararası yazında olan gelişmeleri daha yakından takip etmeye çalışması, lisansüstü öğrencilerini yeni çalışma alanlarına yönlendirmek istemesi, alanyazına farklı açılardan katkı sunmayı amaçlamaları gibi nedenler bu sonucun ortaya çıkmasına etki etmiş olabilir.

Lisansüstü tezlerin üniversitelere göre dağılımlarına bakıldığında, İstanbul Üniversitesi, Marmara Üniversitesi ve Süleyman Demirel Üniversitesi'nin ön plana çıktığı görülmektedir. Türkiye'nin önde gelen yükseköğretim kurumlarından olan bu üniversitelerin kurumsal gelenekleri, araştırma altyapıları ve zengin akademik personel kaynakları sayesinde ön sıralarda yer almaları beklenilebilir. Öte yandan tez çalışmalarının 50 farklı üniversitede yürütülmesi dikkate değer başka bir sonuçtur. İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyük şehirlerdeki köklü üniversitelerin yanı sıra Anadolu'daki üniversitelerde de iyi oluş kavramı ile ilgili çalışmaların yapılması önemlidir. Bu anlamda kavrama ülke genelindeki araştırmacıların ilgi göstermesi, yeni çalışmalar yapması ve bu yolla yazına katkı sağlaması kayda değerdir.

Çalışmalarda tercih edilen araştırma yöntemlerinin dağılımına bakıldığında nicel araştırmaların egemenliği göze çarpmaktadır. Bunun yanında nitel yöntemle ve karma yöntemle de lisansüstü tez çalışmalarının tamamlandığı tespit edilmiştir. Tez çalışmalarının hemen hemen hepsinde veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bu durum, nicel araştırma yöntemlerinin çoğunlukla kullanılmasıyla ilişkilendirilebilir. Ayrıca iyi oluş hakkında geliştirilen ölçeklerin yazında bulunması, araştırmacıları bu yöne sevk etmiş olabilir.

Lisansüstü tezlerde kullanılan örnekleme yöntemleri de irdelenmiştir. Araştırmacıların, tesadüfi örnekleme yöntemleri ile tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri arasından en çok kolayda örnekleme yöntemini kullandığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte kartopu, basit tesadüfi, amaçlı, kota, kümelere göre ve yargısal örnekleme yöntemleri gibi farklı yöntemler aracılığıyla tez çalışmalarında veriler toplanmıştır. Zaman kısıtı, maliyet unsuru, verilere ulaşım gibi nedenlerden dolayı söz konusu tezlerde kolayda örnekleme yönteminin daha fazla tercih edildiğini söylemek mümkündür.

YÖK Ulusal Tez Merkezi'nde İşletme alanındaki iyi oluş kavramı üzerine tamamlanan lisansüstü tez çalışmalarının değerlendirildiği bu araştırmada, lisansüstü tezlerdeki kullanılan veri analizi programları da irdelenmiştir. Bu çalışmalarda en fazla SPSS programından faydalandığı görülmektedir. Alanda yapılan araştırmalarda oldukça sık kullanılan bu programın yanı sıra AMOS, Process Macro, SmartPLS, LISREL, MAXQDA, Stata ve Jamovi gibi programlar da veri analizlerinde kullanılmıştır. Bahsedilen farklı analiz programlarının kullanılması, elde edilen araştırma bulgularının zengin bir şekilde sunulması açısından önem arz etmektedir.

İyi oluş kavramının YÖK Ulusal Tez Merkezi'ndeki lisansüstü tezler üzerinden İşletme alanındaki gelişim sürecinin incelendiği bu araştırmada, iyi oluş kavramı ile ilişkilendirilen kavramlar hakkında bir değerlendirme yapılmıştır. Burada ortaya çıkan önemli bir sonuç, birbirinden farklı 66 kavramın değişken olarak tezlerde iyi oluş ile birlikte kullanılması üzerinedir. Bu tez çalışmalarında iyi oluş kavramı ile birlikte kullanılan kavramların başında çalışan performansı gelmektedir. Bu kavramın yanında; liderlik, iş tatmini, psikolojik sermaye, algılanan örgütsel destek, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, iş-aile çatışması, bilinçli farkındalık, kişilik, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık, psikolojik dayanıklılık, yaşam tatmini gibi birbirinden farklı konuların da tezlerde ele alındığı belirlenmiştir. Burada dikkati çeken husus, psikoloji biliminde ortaya çıkan iyi oluş

kavramının örgütsel davranış yazınında oldukça sık kullanılan değişkenler ile etkileşiminin lisansüstü tez çalışmalarında incelenmesidir. Dolayısıyla kavramın, örgütsel davranış yazınının gelişimine önemli bir katkı sunduğu söylenilebilir.

Araştırmada son olarak, lisansüstü tezlerin yayın yıllarına göre seyrine bakılmıştır. İlk lisansüstü tez çalışmasının 2011 yılında, son tez çalışmasının ise 2023 yılında tamamlandığı tespit edilmiştir. En çok çalışmanın 2023 yılında yapıldığı tespit edilmiştir. 2013 yılında ise herhangi bir tez çalışmasına rastlanılmamıştır. 2020 yılından itibaren her yıl düzenli olarak iyi oluş ile ilgili tez çalışmalarının sayısında bir artış yaşandığı ve konuya olan ilginin giderek arttığı tespit edilen önemli bir sonuçtur.

Araştırmada elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Özetle; yüksek lisans seviyesindeki tez çalışmalarında iyi oluş kavramının daha fazla araştırma konusu edildiği ve yürütülen tez çalışmaları içerisinde Türkçe yazılan lisansüstü tezlerin hakimiyetinin olduğu görülmüştür. Yürütülen tezlerin danışman unvanlarına bakıldığında Prof. Dr. unvanlı ve daha tecrübeli öğretim üyelerinin ilk sırada yer aldığı, tez çalışmalarının 50 farklı üniversitede yürütüldüğü, büyük şehirlerdeki köklü üniversitelerin yanı sıra Anadolu'daki üniversitelerin de bu yeni çalışma alanına ilgi gösterdiği tespit edilmiştir. Nicel araştırmaların egemenliğinin yanında nitel yöntemle ve karma yöntemle de lisansüstü tez çalışmalarının tamamlandığı, tez çalışmalarının hemen hemen hepsinde veri toplama aracı olarak anket tekniğinin tercih edildiği ortaya çıkmıştır.

Araştırmacıların tesadüfi örnekleme yöntemleri ile tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri arasından en çok kolayda örnekleme yöntemini kullandığı, lisansüstü tezlerdeki kullanılan veri analizi programları içerisinde en fazla SPSS programından faydalandığı görülmüştür. Bu programın yanı sıra AMOS, Process Macro, SmartPLS, LISREL, MAXQDA, Stata ve Jamovi gibi programlar da veri analizlerinde kullanılmıştır. Birbirinden farklı 66 kavramın değişken olarak tezlerde iyi oluş ile birlikte ele alındığı, psikoloji biliminde ortaya çıkan iyi oluş kavramının örgütsel davranış yazınında oldukça sık kullanılan değişkenler ile etkileşiminin olduğu görülmüştür. 2020 yılından itibaren her yıl düzenli olarak iyi oluş ile ilgili tez çalışmalarının sayısında bir artış yaşandığı ve konuya olan ilginin giderek arttığı belirlenmiştir.

İyi oluş kavramının Türkiye'deki İşletme alanı üzerinden gelişim sürecini inceleyen bu araştırma birtakım kısıtlara sahiptir. Çalışmanın kısıtlarından bir tanesi, elde edilen verilerin sadece YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında kayıtlı olan lisansüstü tezlerden

oluşmasıdır. Bir başka kısıt ise verilerin toplanma süreci ile ilişkilidir. Bu araştırmanın verileri, 2024 yılı Mayıs ayında Ulusal Tez Merkezi'ndeki tezler üzerinden tarama yapılarak gerçekleştirilmiştir. Fakat halihazırda devam eden ve henüz yayınlanmamış iyi oluş ile ilgili tezlerin olabileceği varsayılmaktadır.

Önümüzdeki yıllarda yapılacak olan çalışmalarda Web of Science, SCOPUS, DergiPark gibi farklı veri tabanlarından faydalanılarak iyi oluş kavramı ile ilgili yayınlanan bilimsel çalışmaların analiz edilmesi alanyazında zengin bir bilgi birikiminin oluşmasına olanak sağlayacaktır. Türkiye'de İşletme alanında yürütülen lisansüstü tezlerde bu kavramın çok fazla yer almamasına rağmen ilişkilendirildiği değişkenlerin sayısının fazla olduğu göze çarpmaktadır. İyi oluş kavramının bu çalışmada analiz edilen ve ilgili tabloda sunulan değişkenlerin dışında başka değişkenler ile çalışılması yazına önemli katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Akduman, G. (2015). *Çalışan mutluluğunun işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı ile ilişkisi ve kuşaklar arasındaki farklılıkların incelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi.
- Akın, G. (2014). *İstanbul'daki 4-5 yıldızlı otel personelinin kurumsallaşma algısının öznel iyi oluş ve öz uyum düzeylerine etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakker, A. B. & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations, In K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 178-189). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0014>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(1), 542- 575. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E., Oishi, S. & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective wellbeing: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403-425. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145056>
- Keser, A. (2012). *Çalışma psikolojisi*. Ekin Yayınevi.
- Leung, X. Y., Sun, J. & Bai, B. (2017). Bibliometrics of social media research: A co-citation and co-word analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 35-45. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.012>
- Mykkänen, M. & Tampere, K. (2014). Organizational decision making: The Luhmannian decision communication perspective. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 131-146. http://jbsq.org/wp-content/uploads/2014/06/June_2014_10.pdf
- Öztürk O. & Gürler G. (2021). *Bir literatür incelemesi aracı olarak bibliyometrik analiz*. Nobel Yayınları.
- Page, K. M. & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Ratna, R. & Singh, P. (2013). SHRM practices and employee satisfaction: Study and relationship. *Amity Management Review*, 3(1), 75-84.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4, 99-104. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772395>
- Ryff, C. D. & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Ryff, C. D., Magee, W. J., Kling, K. C., & Wing, E. H. (1999). Forging macro-micro linkages in the study of psychological well-being. In C.D. Ryff & V.W. Marshall (Eds.), *The self and society in aging processes* (pp. 247-278), Springer.
- Sageer A., Rafat, S. & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1), 32-39.
- Seligman, M. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.
- Şahin, L., Bacak, B. & Güler, M. (2015). Çalışan memnuniyetinin sağlanmasında temel dinamikler. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2), 28-44. <https://dergipark.org.tr/en/pub/iguc/issue/25445/268484>
- Telman, N. & P. Ünsal (2004). *Çalışan memnuniyeti*. Epsilon Yayınları.
- Tunç, C. (2019). *İş-aile çatışması ve çalışan iyi oluş hali* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünal, Ö. F. (2016). Hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti: Şirketler grubuna bağlı kargo şirketi ve kırtasiye mağazalar zinciri üzerine ampirik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 161-176. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/528554>

Leadership Dynamics and Organizational Behavior in the Tech Industry: The Case of OpenAI

Ayşe Aslı BOZDAĞ¹ 

Abstract

Inspired by recent developments at OpenAI, this qualitative article examines leadership dynamics in the technology sector compared to traditional sectors, focusing on their impact on ethical decision-making processes. A case study methodology centered on OpenAI explores how leadership approaches influence the advancement and ethics of Artificial Intelligence (AI) technology, revealing complex connections between leadership styles, organizational behavior, and structure. The uncertainty about AI's future highlights the need for organizations in this field to have competencies like communication, transparency, and agility for effective navigation in a changing environment. The article discusses the management under Sam Altman at OpenAI, analyzing the complex effects on motivations, organizational cultures, and stakeholder strategies of technological organizations that declare non-profit status. The study proposes an organizational culture and leadership model that merges pragmatism with idealism, innovation, and ethical responsibility, contributing to academia. It also highlights the risks of this model, noting how the flexibility of ethical standards, by prioritizing quick results, could undermine public trust and foster a reactive rather than proactive governance culture. Future research should track the evolution of AI leadership and organizational behaviors, assess the cultural and regulatory impacts on strategies, and evaluate the effectiveness of current leadership programs in addressing these challenges.

Keywords: Tech Industry Leadership, Artificial Intelligence, Organizational Behavior, Pragmatic Idealism, OpenAI, Organizational Culture, Organizational Communication

Teknoloji Endüstrisinde Liderlik Dinamikleri ve Örgütsel Davranış: OpenAI Örneği

Öz

OpenAI firmasında yaşanan son gelişmelerden ilham alan bu niteliksel makale teknoloji sektöründeki liderlik dinamiklerini geleneksel sektörlerle karşılaştırmalı olarak incelemekte ve bu dinamiklerin etik karar verme süreçleri üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. OpenAI'ı konu alarak vaka çalışması metodolojisi kullanan bu makale, liderlik yaklaşımlarının Yapay Zeka (YZ) teknolojisinin ilerlemesi ve etiği üzerindeki etkisini araştırmakta ve liderlik tarzları, örgütsel davranış ve yapı arasındaki karmaşık bağlantıyı ortaya koymaktadır. YZ'nin geleceği hakkındaki belirsizlik, bu alandaki örgütler için değişen ortamda etkin navigasyon adına iletişim, şeffaflık ve çeviklik gibi yetkinliklere sahip olmanın kritik önemini vurgular. Makale, OpenAI'nin Sam Altman liderliğindeki yönetimini inceleyerek, kar amacı gütmeyeceğini belirten teknolojik kuruluşların motivasyonları, örgütsel kültürleri ve paydaş stratejileri üzerindeki karmaşık etkilerini ele almaktadır. Çalışma, inovasyonu etik standartlar ve açık iletişim ile uyumlu hale getiren, pragmatizm ile idealizmi harmanlayan yenilikçi fakat etik olarak sorumlu bir örgüt kültürü ve liderlik modeli önererek akademiye katkıda bulunmaktadır. Makale, bu modelin potansiyel risklerine de dikkat çekerek, etik standartların esnekliğinin hızlı sonuçları önceliklendirme eğilimi nedeniyle kamu güvenini zedeleyebileceğini ve proaktif yerine reaktif bir yönetim kültürü oluşturabileceğini belirtmektedir. Gelecek araştırmalar, YZ liderliği ve örgütsel davranışların evrimini takip etmeli, stratejilerin kültürel ve düzenleyici etkilerini incelemeli ve mevcut liderlik programlarının bu zorluklara karşı etkinliğini sorgulamalıdır.

Anahtar Kelimeler: Teknoloji Endüstrisi Liderliği, Yapay Zeka, Örgütsel Davranış, Pragmatik İdealizm, OpenAI, Örgütsel Kültür, Örgütsel İletişim

¹ Dr. Bahçeşehir Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, ayseasli.bozdag@ou.bau.edu.tr

1. Introduction

As technology becomes increasingly integral to our daily lives, the role of companies in governing the development and deployment of artificial intelligence (AI) becomes more pronounced, particularly due to the multilayered impacts these technologies have. AI systems, which enable machines to mimic human intelligence through learning, reasoning, and self-correction, are key to addressing various ethical, social, and economic challenges. These technologies are now revolutionizing multiple sectors, including media with automated content creation, healthcare through predictive diagnostics, finance via algorithmic trading, criminal justice by enabling predictive policing, marketing with targeted advertising, grief tech through digital memorials, AI companions such as social robots, and electoral processes by optimizing campaign strategies, showcasing its widespread transformative impact. However, AI also brings existential risks such as unaligned artificial intelligence, biotechnological pandemics, nuclear warfare, and severe environmental catastrophes, along with algorithmic biases and high resource consumption, necessitating ethical considerations (Bostrom, 2014; Löfgren et al., 2022; Peters & Carman, 2024; Ferrara, 2023).

Kranzberg's (1986) First Law of Technology asserts that "Technology is neither good nor bad; nor is it neutral," the impact of AI on society is shaped by the usage context and the intentions of its developers, which underscores the critical role of ethical leadership in AI development, as the technology inherently reflects the values and biases of its creators. The challenge of AI governance lies in balancing regulation with innovation, protecting privacy, and managing complex dynamics in the emerging economy and potential data misuse (Stark & Hoey, 2021). Parallel to these, there is a critical need for holistic strategies to manage the environmental impacts of AI and cloud computing, specifically addressing significant carbon and water footprints, with an industry-wide focus on sustainable AI development (Li et al., 2023). Addressing these diverse challenges requires a governance framework that meets technical compliance and ensures that AI systems are understandable and their decisions can be scrutinized. Therefore, an emphasis on explainability, interpretability, and reproducibility is crucial to ensure that these technologies contribute positively to society while mitigating negative impacts (Camilleri, 2023). Leaders must embed principles of ethical AI into the company's ethos, motivating employees to adhere to these standards and enhancing the capability to develop innovative and ethical AI systems. The self-improving nature of AI and AGI (Artificial General Intelligence, which refers to AI

systems that can understand, learn, and apply intelligence across a broad range of tasks) requires a shift in leadership paradigms, underscoring the need to explore diverse leadership styles for effective and ethical management of these technologies. Business leaders should refine their strategic, data management, and leadership abilities and evolve corporate governance structures to mitigate risks. The roles of the Chief Digital Officer and Chief Data Officer are crucial for clear, strategic communication across the firm, aligning digital transformation and data governance with organizational goals, thus enhancing decision-making and efficiency (Daidai & Tamnine, 2023).

This study explores how leading AI firms address the dual pressures of innovation and ethical responsibility, aiming to develop leadership models that promote technological advancement and align with societal good. This highlights the importance of creating shared value and aligning economic interests with broader societal challenges, which is a critical governance strategy for technology companies (Porter & Kramer, 2011). However, the effectiveness of this corporate governance is often met with skepticism due to the significant impact of these companies on various industries, necessitating a blend of adherence to external regulations and rigorous self-regulation to mitigate the societal and economic impacts of their data-centric business models (Zuboff, 2019). Further, ensuring ethical operations and upholding digital rights requires these firms to undergo structural changes and make verifiable commitments that transcend profit-driven motives (MacKinnon, 2012; Bebchuk & Tallarita, 2020).

Recent leadership changes at OpenAI, particularly surrounding CEO Sam Altman, illustrate these evolving dynamics of organizational behavior and structure within the tech industry, reflecting a broader trend where shifts in leadership often signify strategic realignments in organizational priorities (De Clercq et al., 2018). OpenAI, a leader in AI technology, faces the challenge of maintaining its innovative edge while committing to responsible AI development. This balance demands leaders with deep technological proficiency who can rapidly respond to ethical and social concerns (Bäcklander et al., 2021). Effective leadership styles, as categorized in the Full Range Leadership (FRL) model—transformational, transactional, and passive/avoidant—play a crucial role in addressing different strategic needs and significantly impacting organizational behavior and culture (Kindarto et al., 2020; Antonakis & Day, 2018). Specifically, transformational leadership is essential in fostering a culture of innovation and adaptability, motivating employees to handle ethical and technological complexities, thus enhancing the organization's capability

to balance innovation with responsibility (Bass, 1985; Mumford et al., 2000). Grounded in different leadership and organizational theories, which are explored in depth in the literature review, this study bridges the domains of AI technology and organizational behavior.

The AI era is marked by hyper-innovation, characterized by rapid, multidimensional advancements (Harris, 2002). With AI projected to grow at a Compound Annual Growth Rate (CAGR) of 37.3% from 2023 to 2030, reaching a market size of \$1,811.8 billion and contributing \$15.7 trillion to the global economy by 2030, the significance of AI in the global market is undeniable (Forbes, 2024). The ambiguous circumstances surrounding Sam Altman's dismissal and subsequent reinstatement, along with speculations ranging from new algorithm developments to Microsoft's increasing influence, highlight high-stakes tech leadership's complex and often opaque dynamics, where technological advancements intersect with corporate governance and strategic decision-making. Drawing parallels with OpenAI's situation, the tech industry has repeatedly witnessed similar leadership dynamics patterns, serving as catalysts for major organizational transformations. One notable instance is that of Steve Jobs at Apple. His initial departure and return to the company marked a transformative era of innovation and growth. This period was distinguished by introducing revolutionary products such as the iPhone, which illustrates how pivotal leadership changes can drive significant advancements and shifts within tech companies. Similarly, Jack Dorsey's return to Twitter as CEO in 2015, after being pushed out in 2008, aimed to revitalize the company during a period of stagnation. At Google, co-founder Larry Page's assumption of the CEO role in 2011 from Eric Schmidt signified a strategic shift towards more focused innovation and product development. The evolution of Bill Gates's role at Microsoft—from CEO to product development to part-time philanthropy—illustrates how leadership changes can reflect shifts in a company's priorities and strategies.

These examples from recent history reveal a clear pattern: leadership transitions and dynamics in this sector often lead to significant transformations in organizational behavior. Unlike the gradual and predictable changes in traditional sectors, these shifts often involve a comprehensive reevaluation of company culture, operational norms, and ethical frameworks (Erhan et al., 2022). This dynamic relationship between leadership and organizational behavior is a defining characteristic of the tech industry, making it a uniquely challenging and intriguing field of study. To understand the diversity in leadership styles and organizational priorities within the AI industry, it is instructive to examine other AI-centric companies. For example, after being acquired by Alphabet Inc., DeepMind, an AI

research lab initially focused on deep learning and neural networks, saw significant operational changes, such as increased focus on AI safety and broader research applications. This contrasts with OpenAI's transition from a nonprofit organization (NGO) to a capped-profit model, aiming to scale AI technologies while limiting profit motivations responsibly. These changes illustrate differing strategies in the evolution of AI research and the pursuit of ethical AI development. Similarly, Neuralink, under Elon Musk's ambitious and future-centric leadership, diverges in focus by prioritizing AI for human enhancement, unlike OpenAI's broader general AI objectives. Furthermore, with its varied ownership, Boston Dynamics showcases the impact of leadership transitions on strategic AI commercialization. Similarly, Microsoft's strategic investments in AI, under the leadership of Satya Nadella, reflect a commitment to AI development and innovation, setting a precedent for integrating AI across diverse product lines and services.

This study employs a case study methodology to explore the critical question: *“How do leadership styles in the tech industry differ from those in traditional sectors, and what impact do these differences have on progress and ethical decision-making in AI technology?”* By focusing on OpenAI as a case study, the research underscores how leadership in AI-centric organizations uniquely influences technological innovation and ethical standards. This approach is well-suited to examining how the unpredictability of AI challenges traditional leadership models, highlighting the need for adaptations. It discusses the unique ways in which leaders in AI companies inspire and drive their teams, emphasizing the crucial role this interaction plays in fostering innovation and upholding ethical standards while critically examining its influence on organizational dynamics. This exploration enhances the academic discourse on organizational behavior, focusing on the intricate balance between rapid technological advancement and ethical standards adherence. The case of OpenAI illustrates the broader tech industry's need for substantial investment in scientific progress and challenges the notion that tech companies can solely function as non-profits dedicated to public benefit. It reveals how ideological nuances like pragmatism and idealism in leadership affect organizational direction and emphasizes that effective leaders must exhibit skills such as passion, advocacy, community support, strategic focus, trust in delegation, and continuous learning to navigate both internal and external challenges successfully (Masoud & Basahal, 2023). This study aims to fill a significant gap in existing research by detailing how AI-centric organizations can effectively balance rapid technological advancements with robust ethical practices. It will provide empirical insights

into the strategic adjustments required in leadership roles within the tech industry and suggest frameworks for developing policies that support ethical AI development. Additionally, by exploring OpenAI's leadership strategies, this research contributes new perspectives on the interplay between innovation and ethical governance in high-stakes environments.

2. Literature Review

The study of organizational behavior significantly benefits from understanding the spectrum of leadership styles encapsulated comprehensively in the Full Range Leadership (FRL) model. This model outlines three distinct leadership styles: passive/avoidant, transactional, and transformational (Kindarto et al., 2020; Antonakis & Day, 2018). The distinction between these styles is particularly beneficial as they cater to varied strategic needs and organizational behavioral dynamics. Transformational leadership, which emphasizes inspiring and motivating employees, plays a key role in dynamic environments that require innovation and adaptability (Bass, 1985). This is critical in sectors like technology and startups, where a leader's vision and charisma heavily influence organizational culture, fostering employee creativity and continuous improvement (Mumford et al., 2000). On the other hand, transactional leadership, which focuses on operational efficiency and specific goal achievement, shapes organizational behavior toward structure and order. This style, ideal for industries that value consistency and precision, like large-scale manufacturing or established corporate environments, encourages a culture of compliance and predictability. Employees in these settings are typically motivated by rewards and penalties linked to performance metrics.

Meanwhile, the passive/avoidant leadership style, characterized by minimal intervention and a hands-off approach, often leads to insufficient guidance and procrastination in decision-making (Kindarto et al., 2020). While this method intends to offer employees autonomy, it can inadvertently create confusion and hinder prompt actions. The right moments to intervene or maintain leadership distance, especially in situations requiring swift and decisive leadership, to propel the organization forward and maintain its readiness for change becomes pivotal. Thus, the passive/avoidant leadership style is generally unsuitable for the tech industry because its approach might not effectively inspire or motivate employees toward ideal organizational goals. While a pragmatist might argue that this style

could fit contexts valuing autonomy and self-direction, it demands careful application to prevent confusion and inefficiency.

Nokia's failure to fully embrace the smartphone revolution, Kodak's late response to digital photography, Blockbuster's reluctance to move away from physical rentals to digital streaming, and Myspace's inability to evolve its social networking platform in the face of competition from Facebook all reflect strategic missteps that can be partly attributed to leadership styles that were either too passive or slow to recognize and act upon emerging trends and technologies. These examples serve as a precursor to a deeper examination, as illustrated in Table 1, which elucidates the relationship between leadership styles, organizational cultures, and operational characteristics across four key industries. It illustrates the spectrum from transformational, agile leadership in technology to the hierarchical, process-driven approach in manufacturing, showcasing the varied organizational cultures. This aids in understanding how different leadership theories are applied in these industries. Transformational leadership theory, marked by vision, inspiration, and the ability to drive change, is notably prevalent in the tech industry. Figures such as Steve Jobs and Elon Musk embody this style, propelling innovation and fostering a culture of ongoing improvement. However, this approach also brings controversy, especially in the tech industry, where all humanity is considered a stakeholder, underscoring the far-reaching impact of their decisions. Transactional leadership typically yields disciplined, results-oriented organizational behavior. It establishes clear guidelines and incentives for achieving specific goals, ensuring high operational efficiency and clarity in employee roles. In contrast, transformational leadership creates a dynamic and adaptable organizational culture. It propels employees to think creatively, challenge norms, and embrace flexibility and innovation (Gurbuz & Gulec, 2022). Transformational leaders are known for their ability to stimulate followers to go beyond self-interest for the good of the team or organization, inspiring them to achieve the organization's mission and vision (Hautala, 2016; Karimi et al., 2023).

Table 1

Comparative Analysis of Leadership Styles, Organizational Cultures, and Operational Characteristics Across Four Key Industries

Technology	Manufacturing	Healthcare	Finance
------------	---------------	------------	---------

Leadership Style	Often transformational, agile, and visionary, focusing on innovation and disruption. (Bass,1985)	Generally traditional, hierarchical, with an emphasis on process optimization and efficiency. (Taylor, 1911)	Collaborative, often driven by patient-centric values and ethical considerations. (Greenleaf, 1977; Porter O’Grady,2003)	Risk-aware, compliance-focused, often conservative. (Fiedler, 1967; Damodaran,2007)
Organizational Culture	Open, flexible, and often informal, valuing creativity and innovation. (Schein, 2010)	Structured, efficiency-focused, with formal protocols.	Compassionate, patient-focused, and highly regulated. (Ginter et al., 2018)	Professional, competitive, and confidentiality focused.
Decision-Making	Fast-paced, data-driven, often decentralized.	Systematic, process-oriented, and sometimes centralized. (March,1994)	Collaborative, evidence-based, with ethical considerations. (Hickman, 2010)	Cautious, data-driven, regulated. (Palepu et al., 2013)
Change Management	Frequent and rapid, embracing change as a constant.	Gradual, often resistance to rapid change. (Kotter,1996)	Slow, heavily influenced by regulations and new medical discoveries. (Shortell & Kaluzny, 2011)	Moderate, balancing innovation with stability and regulatory requirements
Key Challenges	Balancing innovation with ethical considerations, managing rapid growth.	Maintaining efficiency, adapting to technological changes.	Managing patient care with administrative and financial constraints.	Navigating financial risks, regulatory compliance.
Focus on Technology	Central to operations and strategy. (Christensen, 1997)	Important for process improvement but secondary to production.	Increasingly important for patient care and data management. (Topol, 2012)	Essential for data management, security, and operations.

Transformational and transactional leadership styles are both essential and complementary for effective leadership. This allows leaders to strike a balance between immediate operational demands and long-term innovation (Bass et al., 1987). With its pragmatic focus, transactional leadership emphasizes goal achievement and a clear rewards and penalties system, addressing the practical aspects of organizational performance and employee motivation. In contrast, transformational leadership adopts an idealistic stance,

striving to inspire employees beyond short-term incentives and concentrating on broader objectives like innovation, creativity, and collective organizational aims.

Within the interplay of these leadership styles, it is here that the nuanced relationship between pragmatism and idealism becomes particularly relevant. This connection underscores a profound insight: Pragmatism, despite its grounded approach, has ties to idealism and has even been accused of being a form of idealism (deVries, 2018). This is because both approaches, at their core, aim to realize an envisioned future, albeit through different means—pragmatism through measurable outcomes and idealism through visionary goals. Leaders are encouraged to choose between these styles contextually, tailoring their approach to their organization's specific needs and objectives. This strategic adaptability highlights an organization's need to remain flexible and innovative in a rapidly changing tech industry (Hamel, 2000).

A balanced leadership approach, which integrates knowledge management, empowering leadership, and psychological capital, is especially effective in the tech sector (Dhamija et al., 2023). This authentic leadership style significantly influences employee engagement, performance, and transparent communication (Hadziahmetovic & Salihovic, 2022). Such adaptability and capacity for ongoing learning are supported by a robust culture of communication, which is crucial for navigating the rapid changes in the business environment and fostering continuous improvement (Polzer, 2022). In this context, integrating computational social science is pivotal, as it offers data-driven insights into team dynamics and leadership effectiveness, thus enhancing decision-making and reinforcing collaborative efficiency. This alignment of advanced analytical techniques with leadership practices signals a strategic shift in the tech sector toward fostering a culture of innovation, responsiveness, and heightened performance.

Conversely, the manufacturing sector aligns more with classical management theory, focusing on efficiency, standardization, and hierarchical structures for process control and optimization, which are crucial for precision and efficiency (Taylor, 1911). Servant leadership is the primary approach in healthcare, emphasizing well-being and ethical practices, central to a care-focused field (Greenleaf, 1977; Palabıyık et al., 2023). This collaborative, patient-centered style addresses patient needs and fosters a compassionate work environment, mirroring the principles of compassionate leadership, which integrates the NEAR process—Noticing, Empathizing, Appraising, and Responding to suffering—with the exercise of power to enhance organizational well-being and resilience (Dutton et

al., 2014; Cunha et al., 2021). As servant leadership also gains prominence in the tech industry, it aligns with evolving leadership requirements by empowering teams, addressing ethical challenges in a rapidly advancing technological environment, and legitimizing compassionate acts within the workplace, thereby enhancing leaders' capacity to alleviate employee distress and earning organizational legitimacy (Tost, 2011). Meanwhile, the finance sector often adopts contingency theory, underscoring the need for situational and adaptive leadership. Leaders in this dynamic sector must balance risk and compliance in a constantly shifting regulatory and economic landscape (Fiedler, 1967; Shala et al., 2021). This contrasts with the tech industry, which excels through a focus on innovation and adaptability.

Diverse leadership styles in sectors like technology, manufacturing, healthcare, and finance meet unique needs yet share a common element: the crucial role of operational managers in boosting workforce productivity and organizational growth. Their impact goes beyond basic management; it involves shaping employee behavior and setting standards for success (Kashani, 2019). Regardless of the leadership style, the effectiveness of managers in their roles is vital for organizational health and progress.

2.1. Leadership and Organizational Behavior in Tech

The tech industry stands apart from traditional sectors due to its emphasis on swift innovation, requiring leaders to quickly adapt to changing market conditions and technological advancements. An effective leadership style in this context melds pragmatic decision-making with visionary idealism. Leaders who master this blend are marked by their flexibility, creativity, and strong belief in their ability to lead teams and bring innovative concepts to fruition. These qualities are essential for driving innovation and navigating the unique operational strategies of tech companies, significantly benefiting from leaders' professional training and experiences (Michaud, 2019).

The sector's agility is complemented by a cultural acceptance of risk and failure, which is essential for the innovation cycle. Tech leaders prioritize balancing technology investments with tangible business value, ensuring that funds allocated lead to measurable cost savings or revenue generation. Unlike traditional businesses, which often experience slower, more capital-intensive growth due to their reliance on physical resources, tech companies can scale rapidly with minimal additional costs after initial development.

Tech firms often adopt revenue models centered around user growth, such as subscriptions or advertising, diverging from traditional sectors' focus on stability (Kanter, 2008). This reflects a broader willingness among stakeholders to sacrifice short-term profits in anticipation of significant long-term market disruption, contrasting with the traditional emphasis on steady growth and dividends. Moreover, the tech industry's focus on areas like R&D demands specialized skill sets different from those required in more traditional roles.

The ethical and societal implications of tech, especially in AI, pose immediate and complex challenges directly linked to product functionalities, setting them apart from the traditional business concerns over labor, environmental impact, and corporate governance. Success for CEOs in the AI sector hinges not just on technological acumen but on navigating the nuanced interplay between internal dynamics, external networks, and AI's societal implications, achievable through skillful project management and strategic technological innovation (Zaman, 2020). While fostering strong internal relationships is crucial for innovation, leaders must avoid an overly inward focus that can limit a firm's innovative potential (Cao, 2015). Instead, balancing this with robust external networks is vital for sustaining innovation and competitiveness, a strategy of particular importance in the rapidly evolving AI landscape (Tagscherer & Carbon, 2023).

Tech leaders like Microsoft's Satya Nadella and Google's Sundar Pichai exemplify the multifaceted nature of leadership in technology, where strategic vision is key to navigating the societal implications of tech advancements. Since becoming CEO in 2015, Sundar Pichai has steered Google towards purposeful innovation, focusing on AI and machine learning. A notable example is the transformation of Bard into Gemini, highlighting Google's commitment to pioneering efforts and collaboration- although both Gemini and the recent release of Google's AI-enhanced search failed terribly (BBC, 2024; Pichai, 2024). Their approach aligns with systems thinking, which emphasizes recognizing and influencing the complex interplay of factors within an organization and team learning, advocating for viewing organizations as interconnected systems where innovation results from collective effort (Senge & Sterman, 1992). This demonstrates how systems thinking can drive transformative change, fostering an adaptable and responsive organizational environment to market shifts and rapid technological advancements (Christensen & Raynor, 2003).

Comparing OpenAI's strategy under Sam Altman with Apple's approach during Steve Jobs' leadership illustrates distinct organizational philosophies. Steve Jobs' tenure starting in 1997 was characterized by transformative leadership, revitalizing Apple's product

line and culture, and applying double-loop learning to reevaluate the company's core practices and values (Adigwe, 2024). In contrast, OpenAI, as a nonprofit NGO, is dedicated to ethically advancing AI for the public good, emphasizing open access and ethical governance—a commitment to societal impact (Anheier, 2009). While Apple under Jobs aimed for profitability and market dominance (Porter, 1985), OpenAI under Altman focused on balancing innovation with ethical AI development, highlighting a mission-centric approach. This juxtaposition suggests that future AI leadership might integrate algorithms with human roles to enhance decision-making and team dynamics, leveraging data-driven insights (Quaquebeke & Gerpott, 2023). OpenAI's decision-making process, emphasizing collaborative efforts and diverse perspectives, contrasts with Apple's focus on market trends and profitability, driven by for-profit decision-making processes (Cyert & March, 1963; Oster, 1995). Apple's resource allocation strategy, aimed at product development and maximizing shareholder returns, showcases a conventional balance between managerial decisions and shareholder interests (Jensen & Meckling, 1976). Both organizations, however, embody disruptive innovation in the tech industry, with a shared commitment to team learning as a core component of a learning organization (Senge & Sterman, 1992; Christensen, 1997).

The tech sector's focus on adaptability and continuous learning creates a dynamic environment that encourages innovation and reevaluating norms and values. Leadership transitions in this context can often indicate strategic and cultural shifts, underscoring the need for effective communication to align organizational objectives and improve the work environment. The quality of leadership significantly influences organizational culture, employee productivity, and the fostering of an innovative climate. This influence is pivotal in shaping a tech company's direction and culture (Sonmez Cakir & Adiguzel, 2020).

3. Methodology

This qualitative study explores the differences in leadership styles between the tech industry and traditional sectors and their impact on AI development and ethical decision-making. Utilizing a qualitative research approach, the investigation delves into the complex dynamics of leadership, organizational behavior, and technological innovation—areas significantly influenced by subjective and contextual factors. A dual methodology, combining case studies and content analysis, offers a rich analysis of these themes. OpenAI is chosen as a case study due to its crucial role in AI development and notable leadership

changes, providing a context for examining contemporary leadership within the tech sector. This choice enables a detailed exploration of OpenAI's organizational responses during transformative periods via publicly shared interviews, observations, document analysis, and archival search. Simultaneously, a content analysis across the tech industry aims to identify, compare, and contrast leadership styles and their outcomes. This involves a systematic review of high-impact documents and studies sourced from comprehensive databases such as JSTOR, Google Scholar, PubMed, and IEEE Xplore, selected based on their high citation counts and direct relevance to AI and leadership. Search queries were carefully crafted to include key terms such as “AI leadership, technological innovation,” and “ethical decision-making,” ensuring that only the most relevant and cited documents were reviewed. The research period from January 2023 to May 2024 is meticulously analyzed to capture the latest leadership trends and innovations in tech-focused organizations. Document analysis was particularly suited to this study as it allows for an extensive review of varied sources, including peer-reviewed articles, company reports, and news articles. This method not only supports the investigation of historical and current trends in leadership but also aligns with the qualitative nature of our inquiry, facilitating an in-depth understanding of complex dynamics within tech leadership. The combination of document analysis with case studies enriches the research by providing a dual perspective—both broad and focused—on the leadership styles shaping AI development and ethical decision-making.

Ethical considerations are strictly maintained throughout the study to ensure fairness, accuracy, and respect, given that real organizations and individuals are involved. This rigorous ethical stance supports the integrity of the research findings. By linking empirical findings with theoretical frameworks on transformational and transactional leadership and integrating discussions on AI ethics, this study advances understanding of how leadership impacts ethical practices in technology sectors. It significantly contributes to the discourse by establishing a link between leadership behavior and ethical AI development, filling a gap in the current literature on the interplay between technology leadership and ethical decision-making. It addresses the critical need for research on the ethical dimensions of tech industry leadership, providing insights that are vital for shaping responsible innovation and AI deployment strategies. These contributions are poised to influence both academic literature and practical governance, offering guidance for future research and policy formulation. This study was not funded by any external entity and there are no conflicts of interest to declare.

4. Findings: The Case of OpenAI

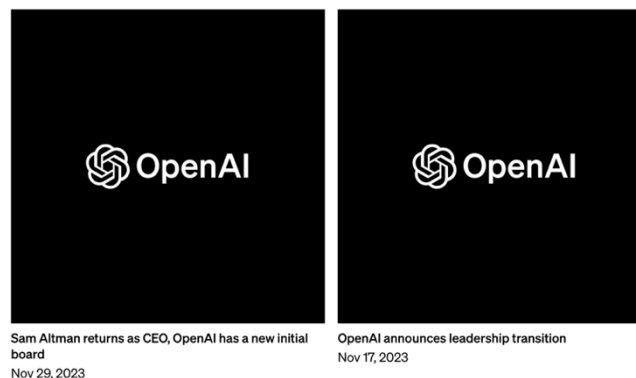
OpenAI saga in November 2023 epitomizes the unpredictable velocity of change in the tech industry's leadership landscape. Beginning with the abrupt dismissal of CEO Sam Altman, the sequence of events sparked widespread turmoil, evidenced by a staff letter threatening collective resignation due to looming concerns about a risky AI discovery (NY Times, 2023). Amidst the ensuing discord, some attributed to Altman's reported lack of candor and misalignment with OpenAI's ethos, a strikingly quick reversal occurred (Figure 1).

Figure 1

OpenAI Blog announcements showing Sam Altman's swift dismissal and reinstatement as CEO, reflecting the volatile nature of tech industry leadership.

Blog

Latest updates



*OpenAI, 2023a

This reinstatement marked a return to previous leadership and indicated a strategic shift, as seen in the rapid executive decision-making and the introduction of new board members Bret Taylor, Larry Summers, and Adam D'Angelo (OpenAI, 2023a). This series of developments underscored the intricate interplay of governance, innovation, and ethics within the tech industry while suggesting a more profound collaboration with Microsoft. It brought to the forefront issues such as AI safety, deployment speed, possible secret deals with Microsoft, and disagreements over strategy. The episode in question can be described as a "leadership reinstatement," where a leader is returned to their previous role after being dismissed. This event is unusual in corporate governance, particularly when it occurs publicly and amidst controversy. In the context of OpenAI, the development of AI and potential AGI technology played a critical role in shaping leadership decisions and team

dynamics. The interplay between technology and teamwork required a leadership style that accounted for both the technological aspects and team morale (Larson & DeChurch, 2020). The firing and subsequent reinstatement of CEO Sam Altman were directly influenced by the challenges presented by advancing AI technology. Additionally, technology's role as a medium of creation was underscored by how digital platforms could facilitate team restructuring, exemplified by the potential for OpenAI staff to transition to Microsoft (CNBC, 2023; ABC News, 2023). The public and employee reactions to these developments, particularly the strong response from OpenAI staff, underscored the critical role of leadership decisions in shaping employee morale and public perception, especially in high-tech industries. The dismissal of Sam Altman from OpenAI sparked potential mass resignations, indicating deep-seated loyalty to Altman and widespread dissent against the board's decision (Metz et al., 2023). Microsoft's prompt offer for Altman to lead a new AI research team underscores the complex dynamics in the tech sector.

During his Senate committee testimony, Altman presented AI as a technology with potentially catastrophic outcomes if mismanaged, emphasizing a strategy of transparency to build public trust and suggesting a reliance on OpenAI to mitigate these risks (PBS NewsHour, 2023). This communication approach could strategically position OpenAI as a pivotal entity in AI, shaping policy and public perception, thus resulting in more hype in AI-related topics (McComas, 2006). It is vital to critically assess such public statements to prevent exaggeration of the dependency on particular companies for AI safety. Moreover, Helen Toner, a former OpenAI board member, allegedly disclosed in a podcast that significant company developments were concealed from the board by Altman, contributing to his dismissal due to misrepresentations and a toxic work environment, as reported by two executives (TED, 2024). Amidst these internal upheavals, speculation around Project Q* emerged, attracting significant attention within the tech community. According to reports, Project Q* might be an advanced AI algorithm with breakthrough mathematical reasoning and cryptographic analysis capabilities, potentially marking a major advancement in AI. The leak of information regarding Project Q*, described as “unfortunate” by Altman, raised critical questions about the essence of openness in open-source AI development (The Verge, 2023). The use of the term "leak" in this context suggests a deviation from the core principles of open-source ethics, which emphasize transparency and free sharing of information while highlighting the intricate balance between collaborative openness and the safeguarding of

sensitive, potentially transformative AI research. This led Elon Musk and many people on X (former Twitter) to call OpenAI “ClosedAI” (Figure 2).

Figure 2:

Musk, E. (2024, March 6). Change your name To ClosedAI and I will drop the lawsuit [Tweet]. X.



*@elonmusk, 2024

Elon Musk initiated a legal dispute against OpenAI, accusing it of shifting away from its non-profit origins toward profit-driven operations. In response, OpenAI published emails exchanged with Musk that highlighted a previously suggested \$1B funding commitment to underscore its dedication to its mission and the resources needed for advanced general AGI development (OpenAI, 2024). Amidst this controversy, OpenAI introduced a significantly advanced AI model, 4GPT-o ("o" for "omni"), capable of real-time reasoning across audio, vision, and text. Concurrently, OpenAI formed a strategic partnership with News Corp., allowing its news content to be integrated into ChatGPT queries, a deal potentially valued at over \$250 million over five years (Washington Post, 2024). Furthermore, OpenAI has established a new safety team led by CEO Sam Altman, aiming to fortify safety and security measures in light of recent key personnel departures and the dissolution of the Superalignment (AI alignment with human values and safety standards) team (The Verge, 2024). The dismissal of the seasoned alignment team amidst rapid AI advancements and new

commercial partnerships signals a concerning shift from prioritizing ethical oversight and human-centered principles to favoring technological progress and profit, potentially undermining both trust and safety within the broader AI community. These shifts were marked by the resignations of Ilya Sutskever and Jan Leike, both key figures in AI ethics and safety, with Leike moving to the rival startup, Anthropic AI, signaling a notable reorganization within the AI community (Quartz, 2024).

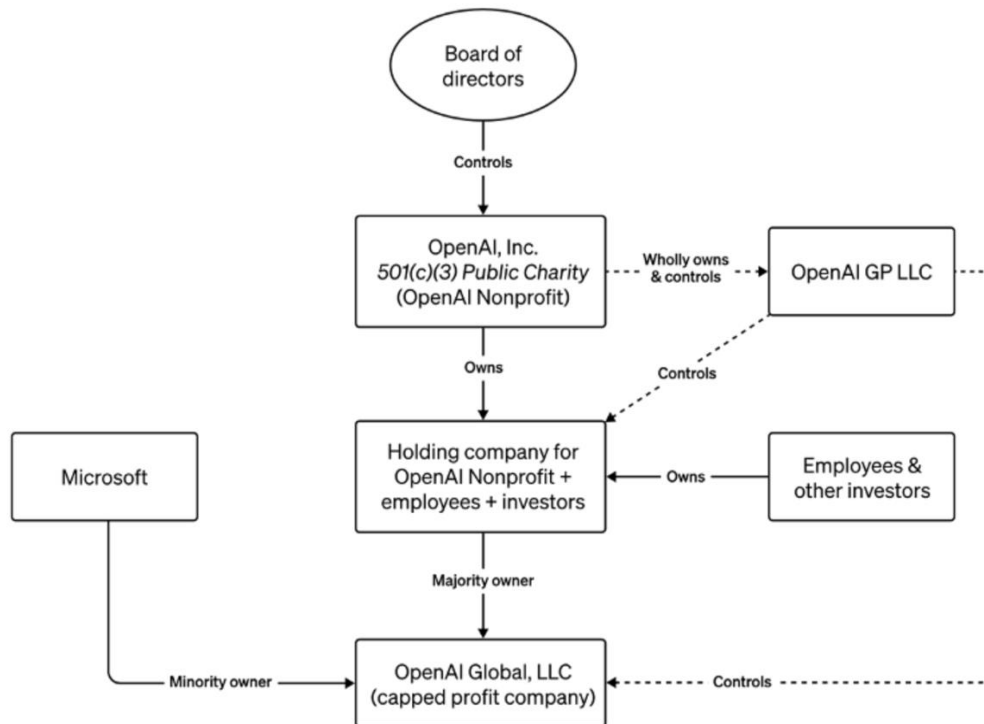
The OpenAI scenario highlights a critical dilemma in the tech sector: aligning technological progress with ethical governance amidst commercial ambitions and societal responsibilities, especially within the framework of the so-called NGO. The role of its Board of Directors is pivotal in ensuring that OpenAI's profit-driven goals do not compromise its core ethical mission. This is particularly crucial when managing strategic partnerships, like those with Microsoft, to prevent commercial interests from overshadowing the organization's foundational commitments. As OpenAI addresses these complexities, its experiences illuminate broader issues faced by tech companies striving to innovate responsibly while building and maintaining trust in a rapidly evolving AI landscape. This narrative serves as a vital example of the governance challenges and ethical quandaries pervading the modern technological world.

4.1. Organizational Structure of OpenAI

Figure 3 showcases a mission-driven hybrid organizational structure, reflecting the tech industry's progressive approach to corporate organization. This model merges non-profit and for-profit entities under a unified governance system, with a non-profit parent organization overseeing the commercial endeavors of its subsidiary to ensure alignment with overarching ethical goals. OpenAI operates as a hybrid organization, starting as an NGO and later integrating a capped-profit arm in 2019 to attract necessary capital while aiming to balance this growth with its foundational ethical mission. This structural adaptation reflects a pragmatic approach to funding and scaling AI advancements, ensuring the organization can continue to compete and innovate in the tech industry while striving to uphold its ethical commitments. So, the key feature of the for-profit subsidiary in this model is a cap on profits (Figure 3), which limits shareholder earnings and redirects excess profits back to the mission, ensuring that financial goals do not overshadow ethical objectives.

Figure 3:

Diagram of OpenAI's Organizational Structure, detailing the relationship between its non-profit and for-profit entities, board, and Microsoft's minority ownership.



*OpenAI, 2023b

OpenAI's investment structure incorporates a holding company that aggregates employees and investors, crafting a model designed to balance profit sharing with mission reinvestment. This framework fosters an organizational culture attractive to values-driven tech professionals and investors. Strategic partnerships, particularly Microsoft's minority ownership, offer potential for mutually beneficial collaborations that leverage shared expertise and resources while adhering to the nonprofit's mission-centric focus. However, such involvement raises significant ethical concerns, as it could allow Microsoft disproportionate influence over OpenAI's strategic direction, potentially leading to practices that prioritize commercial gains over ethical AI deployment and risk monopolistic influence, which could stifle innovation and reduce diversity in the AI sector (Stout, 2013; Gerdes, 2022). The hybrid organizational structure depicted in Figure 3 represents a forward-thinking approach in the tech industry, valuing both financial success and societal contributions. Rooted in stakeholder theory (Freeman, 1984), it features a nonprofit entity at its core with a profit-oriented subsidiary, aiming to balance profit objectives with an ethical

mission. Despite Microsoft holding a minority stake, its involvement introduces potential conflicts between profit-driven goals and the nonprofit's altruistic aims, which might restrict sector diversity and curb open competition.

OpenAI's organizational structure, influenced by the Shamrock Organization model (Handy, 2014), demonstrates a tripartite system designed to ethically advance AGI. This model eschews traditional hierarchical forms in favor of a more flexible setup, aligning with OpenAI's progressive governance approach (Zammuto et al., 2007). It includes a core team of executives and specialists guiding strategic direction, strategic partnerships like Microsoft that bolster capabilities within an ethical framework, and a flexible workforce adept at adapting to rapid technological changes and integrating ethical considerations. This structure supports OpenAI's commitment to transparency and agility, crucial traits that distinguish the dynamic AI sector from slower-changing, more traditional industries. Effective governance in this model is essential for balancing commercial ambitions with ethical AI development. This is particularly critical in managing the potential conflicts of interest that arise from the minority stake of influential partners such as Microsoft. OpenAI's governance requires a transparent approach to ensure that profit motives do not overshadow ethical imperatives, thus preventing mission drift. Further enhancing this governance structure, OpenAI employs a capped profit model that aligns financial outcomes with ethical goals, adhering to the principles of stakeholder theory (Freeman, 1984). Leadership at OpenAI is crucial in maintaining this balance. A leadership style that combines transformational and transactional elements drives innovation while managing operational demands. This approach is vital for fostering an ethical organizational culture and maintaining brand integrity amidst complex partnerships. However, transparency in AI development goes beyond mere disclosure of progress and intentions; it demands making the underlying technologies and decision-making processes accessible and understandable to the public and policymakers. There is a risk that 'transparency' could devolve into a mere buzzword, leading to a false sense of security among stakeholders if not properly implemented. Additionally, OpenAI's leadership occasionally exhibits a controversial and crisis-driven style, particularly evident during organizational upheavals or disputes. While sometimes provoking significant debate, this leadership style plays a critical role during pivotal moments—either stabilizing the organization and maintaining cohesion or exacerbating conflicts and causing further divisions. This narrative underscores the complex balance

OpenAI must navigate: innovating within an ethical framework while managing commercial pressures and maintaining stakeholder trust in an innovation-centric industry.

5. Discussion

The OpenAI case exemplifies the future of leadership in the tech industry, where the ability to balance technological advancement with ethical governance becomes essential for sustainable success. Unlike transient events in other sectors, advancements in the tech industry set a precedent for future innovations, imbuing each development with lasting significance. This reality necessitates that tech companies respond to current trends and actively forge paths for new breakthroughs. The recent events at OpenAI involving Sam Altman are a striking example, challenging the prevailing notion of transparency as an unalloyed good in the tech world. Traditionally hailed as a panacea, transparency is revealed to be a complex and nuanced endeavor (Suddaby & Panwar, 2022). *Its excess can be as chaotic as its scarcity, indicating that the art of transparency lies not just in the free flow of information but also in the subtleties of its management.*

The OpenAI incident brings to light the multifaceted role of communication—it's not just a conduit for information exchange but also a strategic instrument that influences organizational culture and morale. The swift leadership shifts and OpenAI's initial opaque communication led to a cascade of rumors and confusion, as evidenced by the diverse reactions and discussions that proliferated online. This situation, rife with speculation, accentuated the challenge of executing effective transparency and the intricacies of managing public and internal expectations (Hosain et al., 2023). The company's subsequent struggle with presenting information in a manner that avoids misunderstandings and distrust serves as a cautionary tale about the pivotal role of strategic communication in crisis management and during pivotal transitions.

The strong employee response at OpenAI, including threats of mass resignations, attests to a deep loyalty to Altman and highlights a disconnection from the organization's original principles, emphasizing the crucial influence of leadership trust on organizational dynamics (Wired, 2023). This is particularly significant in the tech sector, characterized by rapid change and high stakes, where trust acts as the linchpin, maintaining cohesion during turbulent periods (Xu & Liu, 2022). Restoring trust becomes a formidable challenge once it is compromised, underlining the necessity for boards to act as buffers and guard against mission drift by ensuring that financial goals do not overshadow other objectives. Boards in

NGOs should prioritize good governance mechanisms that enhance accountability and transparency, actively setting up internal controls and governance structures like measures to prevent fraud, promote diversity, and ensure stakeholder representation, thereby boosting public trust and organizational credibility. Additionally, boards should regularly conduct self-evaluations and incorporate external governance tools like certification programs and codes of conduct to uphold accountability and align with best practices in nonprofit governance (Rodríguez et al., 2023). An NGO's board behavior from multiple theoretical perspectives—agency theory (which focuses on balancing power dynamics between the board and management), resource dependence theory (which emphasizes managing external uncertainties and securing essential resources), and institutional theory (which considers adherence to external norms and standards)—highlights the complexity in understanding the true motivations and implications of board actions (Miller-Millesen, 2003). Different theories propose various reasons for board composition and behavior. These diverse perspectives can lead to varied and sometimes conflicting outcomes in board effectiveness. By embracing this connected system and complex multilayered processes shaped by historical and contextual influences, boards can implement strategic oversight more effectively, foster continuous learning, and maintain adaptability (Cornforth, 2011). Leadership must continually assess and adjust strategies to embrace ethical flow and informed risk-taking, ensuring that cautious considerations remain central even when pursuing financial or technological goals within ever-changing environments. This approach is essential for maintaining the organization's mission and integrity.

The leadership challenges at OpenAI underscore the risks of conflicts where financial objectives intersect with non-profit goals, highlighting the need for careful navigation in the tech industry to ensure that AI advancements align with ethical imperatives (Floridi, 2010). OpenAI's strategic cooperation with Microsoft demonstrates its commitment to harnessing financial resources while maintaining open collaboration despite potential discord. These efforts adhere to the principles of semantic pragmatism, which values actions for their practical outcomes and ethical congruence (Brandom, 1999). OpenAI's governance model promotes a leadership philosophy that harmonizes strategic innovation with ethical integrity and societal impact, championing AI safety and ethics in alignment (to some degree) with the organization's identity and dual missions. Pragmatic idealism, a philosophy crucial for analyzing and transforming complex systems like AI development, marries short-term pragmatism with long-term ethical and societal idealism (Sousa-Poza and Martinez, 2005).

This approach necessitates making difficult decisions today to safeguard or advance future objectives. OpenAI exemplifies this principle by balancing Microsoft's minority ownership with its capped profit model and ethical mandate. The dynamic interplay of power, particularly visible through the hiring and rehiring of Sam Altman, illustrates Microsoft's significant influence and exemplifies Hegel's (1831) synthesis of pragmatism and idealism. This fusion underscores the ongoing tension between commercial interests and ethical missions, driving a critical shift toward integrating political and societal considerations into AI design and demonstrating a conscious effort to navigate the complexities of technological innovation within a framework that prioritizes ethical integrity and societal impact (Marino & Moon, 2023).

Pragmatic idealism in AI leadership, while balancing immediate practical needs with ethical standards, often faces the critical challenge of aligning rapid technological advancements with deeply considered ethical norms. The variability of these norms across different cultures and stakeholders introduces significant ambiguity in ethical decision-making, making it difficult to establish and maintain universally accepted ethical standards. As a cautious reminder, this approach can inadvertently allow for rationalizing expedient choices under the guise of necessity, where leaders might prioritize short-term gains at the expense of long-term ethical integrity. Such prioritization risks creating a slippery slope where the ends may be used to justify the means, potentially leading to decisions that harm societal welfare and undermine trust in AI technologies (Crawford, 2021).

6. Conclusion

In an increasingly tech-based world, organizational culture is undergoing significant transformation, where pragmatic idealism is pivotal in steering technological directions amidst evolving power dynamics, especially during dramatic transitions like those observed at OpenAI. This nuanced approach involves engaging stakeholders comprehensively, potentially reshaping the tech industry's ethical, regulatory, and societal impact strategies, as evidenced by Sam Altman's leadership, which navigates the complex interplay of profit and non-profit motives. It emphasizes the importance of integrating profit-driven goals with ethical considerations to significantly influence organizational ethos, employee engagement, and public perception.

However, the common uncertainty about where AI technology will lead underscores the necessity for robust ethical governance. The flexibility of ethical standards under

pragmatic idealism, especially in high-pressure scenarios where technological and market demands are intense, might allow for ethical flexibility where expedience can overshadow robust ethical deliberations. This could normalize a culture where ethical considerations are secondary to achieving desired outcomes, potentially eroding public trust in AI technologies. Such an approach fosters reactive rather than proactive AI governance; continuously adapting ethical standards to meet immediate needs leaves organizations ill-prepared to handle crises or ethical dilemmas that arise unexpectedly, potentially magnifying the consequences of ethical oversights or misjudgments.

The OpenAI saga highlights the critical role of transparency, which is crucial for maintaining organizational integrity and cultivating stakeholder trust. Thus encouraging organizational culture via systems thinking, where leadership strategy profoundly influences employee trust and external partnerships. This necessitates a holistic management approach that appreciates the complexity inherent in the tech sector. Leaders in the tech industry must merge visionary thinking with ethical responsibility, adeptly navigating the intricacies of AI and other cutting-edge technologies coming along with it. By incorporating iterative ethical review cycles and engaging a wide range of stakeholders in continuous dialogue, the tech can scrutinize the ethical implications of ongoing projects, allowing for timely adjustments or even halting projects as necessary. However, the intense AI race between companies and countries, notably China and the USA, often precludes slow progression, making halting projects or slow progress with AI nearly impossible for any organization that is developing AI systems (Cuéllar & Sheehan, 2023).

Adopting transparent, ethical documentation practices enhances the development process and serves as both an introspective tool for the organization and a valuable resource for the wider AI community. Weaving these strategies into strategic planning and emphasizing open collaboration and transparency, the tech and AI industry can pioneer a more inclusive approach to innovation, bridging the gap between technological progress and ethical governance and reinforcing the sector's commitment to fostering an ethically sound and socially responsible technology-driven future. To manage organizational behavior in the dynamic AI landscape, future research should track the evolution of leadership and organizational behaviors in response to ongoing technological advancements and shifting market dynamics. Considering AI's significant global impact, a deeper investigation into how various cultural and regulatory contexts influence leadership strategies and organizational practices across the tech industry is crucial. Assessing the effectiveness of

current leadership development programs is necessary to determine their capacity to equip leaders with the skills required to navigate the unique challenges of the tech and AI sector.

References

- ABC News. (2023, November 20). Sam Altman hired by Microsoft, 600 OpenAI employees threaten to quit in protest of his ouster. Retrieved from <https://abcnews.go.com/Business/sam-altman-hired-microsoft-600-openai-employees-threaten/story?id=105032352>
- Adigwe, C. S. (2024). Transformational Leadership: A Comparative Exploration of the Leadership Prowess of Jeff Bezos and Steve Jobs. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(3), 68–89. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i31242>
- Anheier, H. K. (2009). What kind of nonprofit sector, what kind of society?: Comparative policy reflections. *American Behavioral Scientist*, 52(7), 1082-1094. <https://doi.org/10.1177/0002764208327676>
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). Leadership: past, present, and future. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 3-26). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n1>
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley
- Bäcklander, G., Rosengren, C., & Kaulio, M. (2021). Managing intensity in knowledge work: Self-leadership practice among Danish management consultants. *Journal of Management & Organization*, 27, 342–360. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.64>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13(1), 7-19. <https://doi.org/10.1177/014920638701300102>
- Baumann, O., Wu, B. (2023). Managerial hierarchy in AI-driven organizations. *J Org Design* 12, 1–5, <https://doi.org/10.1007/s41469-023-00147-9>
- BBC. (2024, February 28). Why Google's 'woke' AI problem won't be an easy fix. BBC News. <https://www.bbc.com/news/technology-68412620>
- Bebchuk, L. A., & Tallarita, R. (2020). The illusory promise of stakeholder governance. *Cornell Law Review*, 106, 91-178. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3544978>
- Bennis, W.G. (1989), "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century", *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 6-10. <https://doi.org/10.1108/09534818910134040>
- Blosch, M. (2000). Pragmatism and organizational knowledge management. *Knowledge and Process Management*, 8(1), 39-47. <https://doi.org/10.1002/kpm.95>
- Brandom, R.B. (1999), Some Pragmatist Themes in Hegel's Idealism: Negotiation and Administration in Hegel's Account of the Structure and Content of Conceptual Norms. *European Journal of Philosophy*, 7: 164-189. <https://doi.org/10.1111/1468-0378.00079>
- Bostrom, N. (2014). *Superintelligence: Paths, dangers, strategies*. Oxford University Press.
- Camilleri, M. (2023). Artificial Intelligence Governance: Ethical Considerations and Implications for Social Responsibility. *Expert Systems*. 41(7), <https://doi.org/10.1111/exsy.13406>
- Cao, Q., Simsek, Z., & Jansen, J. J. P. (2015). CEO Social Capital and Entrepreneurial Orientation of the Firm: Bonding and Bridging Effects. *Journal of Management*, 41(7), 1957-1981. <https://doi.org/10.1177/0149206312469666>
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press.
- CNBC. (2023, November 21). Microsoft preparing San Francisco offices for OpenAI employees, even as chaos lingers. <https://www.cnbc.com/2023/11/21/microsoft-preparing-san-francisco-offices-for-openai-employees-even-as-chaos-lingers.html>

- Cornforth, C. (2011). Nonprofit governance research: Limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6). <https://doi.org/10.1177/0899764011427959>
- Crawford, K. (2021). *Atlas of AI: Power, politics, and the planetary costs of artificial intelligence*. Yale University Press.
- Cuéllar, M.-F., & Sheehan, M. (2023, June 19). AI is winning the AI race: Success isn't just staying ahead of China. *Foreign Policy*. <https://foreignpolicy.com/2023/06/19/us-china-ai-race-regulation-artificial-intelligence/>
- Cunha, M. P. e., Clegg, S. R., Rego, A., & Berti, M. (2021). *Paradoxes of power and leadership*. Routledge.
- Cyert, R. and March, J. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Daidai, F., & Tamnine, L. (2023). Artificial intelligence and corporate governance. In *Adjunct Proceedings of the 18th International Conference on Persuasive Technology*. CEUR Workshop Proceedings. <https://ceur-ws.org/Vol-3474/paper6.pdf>
- Damodaran, A. (2007). *Strategic risk taking: A framework for risk management*. Wharton School Publishing.
- De Clercq, D., Sun, W., & Belausteguigoitia, I. (2018). When is job control most useful for idea championing? Role conflict and psychological contract violation effects. *Journal of Management & Organization*, 27, 382–396. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.28>
- Deluga, R. J. (1988). Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group & Organization Studies*, 13(4), 456–467. <https://doi.org/10.1177/105960118801300404>
- deVries, W. A. (2018). From Idealism to Pragmatism. *European Journal of Pragmatism and American Philosophy*, 10(2), 1-13. <https://doi.org/10.4000/ejap.1299>
- Dhamija, P., Chiarini, A. and Shapla, S. (2023). Technology and leadership styles: a review of trends between 2003 and 2021, *The TQM Journal*, 35(1), 210-233. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2021-0087>
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 277–304. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221>
- Edmondson, Amy C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Jossey-Bass.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. New Society Publishers.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>
- Ferrara, E. (2023). Fairness and bias in artificial intelligence: A brief survey of sources, impacts, and mitigation strategies. *Sci*, 6(1), 3. <https://doi.org/10.3390/sci6010003>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Finkelstein, S., Hambrick, D.C. and Cannella, A.A. (2009) *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams and Boards*. Oxford University Press.
- Floridi, L. (2008). Information ethics: a reappraisal. *Ethics Inf Technol*, 10, 189–204. <https://doi.org/10.1007/s10676-008-9176-4>
- Forbes Advisor. (2024). AI Statistics. Retrieved February 6, 2024, from <https://www.forbes.com/advisor/in/business/ai-statistics/>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Gerdes, A. (2022). The tech industry hijacking of the AI ethics research agenda and why we should reclaim it. *Discov Artif Intell*, 2, 25, <https://doi.org/10.1007/s44163-022-00043-3>
- Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2018). *The Strategic Management of Health Care Organizations* (8th ed.). Wiley.

- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gurbuz, F. G., & Gulec, B. (2022). How leadership style matters for innovative work behavior. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 9(4), 136-146. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jmml/issue/75138/1232278>
- Hadziahmetovic, N., & Salihovic, N. (2022). The Role of Transparent Communication and Leadership in Employee Engagement. *International Journal of Academic Research in Economics and Management and Sciences*. 11(2), 558-571. <http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v11-i2/14067>
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Harvard Business School Press.
- Handy, C. (2014). The Shamrock Organisation. *Business Strategy Review*, 25(4), 81. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2014.01131.x>
- Harris, C. (2002). *Hyperinnovation: Multidimensional enterprise in the connected economy*. Palgrave Macmillan London. <https://doi.org/10.1057/9781403907356>
- Hautala, T. M. (2006). The relationship between personality and transformational leadership. *Journal of Management Development*, 25(8), 777-794. <https://doi.org/10.1108/02621710610684259>
- Hegel, G. W. F. (1831). *Hegel's Science of Logic*, translated by A.V. Miller (1969). Humanities Press International.
- Hickman, G. R. (2010). *Leading change in multiple contexts: Concepts and practices in organizational, community, political, social, and global change settings*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452274706>
- Hosain, T.M., Anik, M.H., Rafi, S., Tabassum, R., Insia, K., & Siddiky, M.M. (2023). Path to Gain Functional Transparency In Artificial Intelligence With Meaningful Explainability. *Journal of Metaverse*. 3 (2), 166-180. Doi: 10.57019/jmv.1306685
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kanter, R. M. (2008). *Transforming giants*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2008/01/transforming-giants>
- Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikienė, G. (2023). The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: The mediating role of employees' psychological capital. *Sustainability*, 15(2), 1267. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Kashani, P. E. (2019). The Effects of Managers on Organizational Behaviors and Functions. *Research on Humanities and Social Sciences*, 9(14). <https://doi.org/10.7176/RHSS/9-14-12>
- Kindarto, A., Zhu, Y.-Q., & Gardner, D. G. (2020). Full range leadership styles and government IT team performance: The critical roles of follower and team competence. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 889-917. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1730198>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kranzberg, M. (1986). Technology and history: "Kranzberg's Laws". *Technology and Culture*, 27(3), 544-560.
- Larson, L., & DeChurch, L. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership Quarterly*, 31(1), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377>
- Li, P., Yang, J., Islam, M. A., & Ren, S. (2023). Making AI less "thirsty": Uncovering and addressing the secret water footprint of AI models. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2304.03271>
- Löfgren, C., Elmerstig, E., Schröder, J., Chollier, M., Mehulić, J., de Graaf, H., Klapilova, K., Tavares, I., Briken, P., Köse, Ö., Nobre, P., & Štulhofer, A. (2022). Changes in intimacy and sexuality during the covid-19 pandemic: A qualitative analysis of data from a survey on partnered individuals in eight european countries. *Sexuality & Culture*, 27(2), 693-714. <https://doi.org/10.1007/s12119-022-10035-1>

- MacKinnon, R. (2012). *Consent of the Networked: The Worldwide Struggle for Internet Freedom*. Basic Books.
- March, J. G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. Free Press.
- Marino, D., & Moon, A. (2023). The potential for co-operatives to mitigate AI ethics catastrophes: Perspectives from media analysis. In *2023 IEEE International Symposium on Ethics in Engineering, Science, and Technology (ETHICS)* (pp. 1-10). West Lafayette, <https://doi.org/10.1109/ETHICS57328.2023.10155081>
- Masoud, R., & Basahal, A. (2023). Leadership competencies in non-profit organizations: Insights from qualitative research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11, 255-271. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.112016>
- McComas, K. A. (2006). Defining moments in risk communication research: 1996-2005. *Journal of Health Communication*, 11(1), 75-91. <https://doi.org/10.1080/10810730500461091>
- Metz, C., Mickle, T., & Isaac, M. (2023). OpenAI staff threatens exodus, jeopardizing company's future. *The New York Times*. Retrieved November 20, 2023, from <https://www.nytimes.com/2023/11/20/business/openai-staff-exodus-turmoil.html>
- Michaud, Thomas A. (2019). Leadership elitism – idealism vs. Realism. *Studia Philosophiae Christianae* 55(3), 81-103.
- Miller-Millesen, J. L. (2003). Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 521-547. <https://doi.org/10.1177/0899764003257463>
- Muldoon, J., Wu, B.A. (2023). Artificial Intelligence in the Colonial Matrix of Power. *Philos. Technol.* 36, 80 <https://doi.org/10.1007/s13347-023-00687-8>
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)
- Musk, E. [@elonmusk]. (2024, March 6). Change your name To ClosedAI and I will drop the lawsuit [Tweet]. X. <https://x.com/elonmusk/status/1765409615070601417?lang=en>
- NY Times. (2023, November 20). The employee letter to OpenAI's board. NY Times. Retrieved from <https://www.nytimes.com/interactive/2023/11/20/technology/letter-to-the-open-ai-board.html>
- OpenAI. (2023a, November 29). Sam Altman returns as CEO, and OpenAI has a new initial board. Retrieved from <https://openai.com/blog>
- OpenAI. (2023b, June 28). Our structure. OpenAI Blog. <https://openai.com/our-structure>
- Ortega-Rodríguez, C., Martín-Montes, L., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2023). Nonprofit good governance mechanisms: A systematic literature review. *Nonprofit Management and Leadership*. 34(4), 927-957. <https://doi.org/10.1002/nml.21598>
- Oster, S. M. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*. Oxford University Press.
- Palabıyık, N., Yıkılmaz, İ., & Sürücü, L. (2023). Ways to promote employee work engagement in healthcare organizations: Servant leadership and organizational justice. *Journal of Economics, Business and Political Researches*, 8(Special Issue). <https://doi.org/10.25204/iktisad.1339209>
- Palepu, K. G., Healy, P. M., & Bernard, V. L. (2003). *Business Analysis and Valuation: Using Financial Statements, Text Only* (3rd ed.). South-Western College Pub.
- PBS NewsHour. (2023, May 16). OpenAI CEO Sam Altman testifies on artificial intelligence before Senate committee [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=P_ACcQxJIsg
- Peters, U., & Carman, M. (2024). Cultural bias in explainable ai research: A systematic analysis. *Journal of Artificial Intelligence Research*, 79, 971-1000. <https://doi.org/10.1613/jair.1.14888>
- Pichai, S. (2024, February 8). A message from our CEO: The next chapter of our Gemini era. Google Blog. Retrieved from <https://blog.google/technology/ai/google-gemini-update-sundar-pichai-2024/>
- Polzer, J. T. (2022). The rise of people analytics and the future of organizational research. *Research in Organizational Behavior*, 42, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2023.100181>

- Porter-O'Grady, T. (2003). *Implementing shared governance: Creating a professional organization*. Jones & Bartlett Learning.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Quaquebeke, N. V., & Gerpott, F. H. (2023). The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(3), 265-275. <https://doi.org/10.1177/15480518231181731>
- Quartz. (2024, May 17). The OpenAI team responsible for AI's existential dangers has disbanded. <https://qz.com/jan-leike-openai-superalignment-rival-anthropic-ai-safe-1851504247>
- Zammuto, R. F., Griffith, T. L., Majchrzak, A., Dougherty, D. J., & Faraj, S. (2007). Information technology and the changing fabric of organization. *Organization science*, 18(5), 749-762. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0307>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M., & Sterman, J. D. (1992). Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future. *European Journal of Operational Research*, 59(1), 137-150. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(92\)90011-W](https://doi.org/10.1016/0377-2217(92)90011-W)
- Shala, B., Prebreza, A., & Ramosaj, B. (2021). The Contingency Theory of Management as a Factor of Acknowledging the Leaders-Managers of Our Time Study Case: The Practice of the Contingency Theory in the Company Avrios. *Open Access Library Journal*, 8(1-20), <https://doi.org/10.4236/oalib.1107850>
- Shortell, S. M., & Kaluzny, A. D. (2011). *Healthcare Management: Organization Design and Behavior* (6th ed.). Cengage Learning.
- Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *SAGE Open*. 10(1), <https://doi.org/10.1177/2158244020914634>
- Sousa-Poza, A., & Correa-Martinez, Y. (2005). Pragmatic idealism as the basis for understanding complex domains: The trinity and SOSE. *2005 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics* (Vol. 3, pp. 2744-2750). <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2005.1571565>
- Stark, L., & Hoey, J. (2021). The Ethics of Emotion in Artificial Intelligence Systems. In *Proceedings of the ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, (pp. 1-12). <https://doi.org/10.1145/3442188.3445939>
- Stout, L. A. (2013). The shareholder value myth. *The European Financial Review*. Retrieved from <https://scholarship.law.cornell.edu/facpub/771>
- Suddaby, R., & Panwar, R. (2022). On the Complexity of Managing Transparency. *California Management Review*, 65(1), 5-18. <https://doi.org/10.1177/00081256221128766>
- Tagscherer, F., & Carbon, C.-C. (2023). Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 2(2), 100039. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100039>
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- TED. (2024, May 30). Former board member Helen Toner shares what really happens [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/shorts/L0L_D2VPXMU
- The Verge. (2023, November 30). Sam Altman interview: OpenAI CEO rehired. <https://www.theverge.com/2023/11/29/23982046/sam-altman-interview-openai-ceo-rehired>
- The Verge. (2024, May 28). OpenAI has a new safety team — it's run by Sam Altman. <https://www.theverge.com/2024/5/28/24166105/openai-safety-team-sam-altman>
- Topol, E. (2012). *The creative destruction of medicine: How the digital revolution will create better health care*. Basic Books.
- Tost, L.P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36(4), 686-710. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0227>

- Weisbrod, B. A. (1998). The nonprofit mission and its financing: Growing links between nonprofits and the rest of the economy. In B. A. Weisbrod (Ed.), *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. Cambridge University Press.
- Wired. (2023, November 20). OpenAI staff threaten to quit unless board resigns. <https://www.wired.com/story/openai-staff-walk-protest-sam-altman/>
- Xu, Y., & Liu, Y. (2022). The impact of trust in technology and trust in leadership on the adoption of new technology from an employee's perspective. *Advances in Psychological Science*, 29(10), 1711-1723. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2021.01711>
- Zaman, U., Nawaz, S., & Nadeem, R. D. (2020). Navigating innovation success through projects: Role of CEO transformational leadership, project management best practices, and project management technology quotient. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 168. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040168>
- Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. PublicAffairs.

Conceptualization of Ambidextrous Leadership Effect: Emotional And Cognitive Pathway

Çağla GÜVEN¹ 

Abstract

This study presents a conceptual framework examining the impact of ambidextrous leadership on employees' innovative work behavior through emotional and cognitive pathways. Through theoretical review and synthesis of existing literature, propositions were developed linking ambidextrous leadership, creativity, proactive goal generation, and innovative work behavior. The framework suggests that leaders' opening behaviors foster creativity by encouraging autonomous thinking while closing behaviors foster proactive goal generation. It is proposed that the interaction between opening and closing behaviors directly affects innovative work behavior, with creativity and proactive goal generation as mediators. These effects are posited to occur through distinct emotional and cognitive pathways. The conceptual model contributes to ambidextrous leadership and innovative behavior literature by elucidating the mechanisms linking leadership behaviors to employee innovation. This study offers new insights into the interplay between leadership and innovation in organizations, providing a foundation for future empirical research and practical implications in fostering workplace innovation.

Keywords: Ambidextrous Leadership, Leadership, Innovative Work Behavior

Çok Yönlü Liderlik Etkisinin Kavramsallaştırılması: Duygusal ve Bilişsel Perspektif

Öz

Bu çalışma, çok yönlü liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisini duygusal ve bilişsel yollar aracılığıyla inceleyen kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Çalışma, mevcut literatürün teorik incelemesi ve sentezi yoluyla, çok yönlü liderlik, yaratıcılık, proaktif hedef oluşturma ve yenilikçi iş davranışı arasındaki bağlantıları ortaya koyan önermeler geliştirmektedir. Model, liderlerin serbest bırakma davranışlarının bağımsız düşünmeyi teşvik ederek bireyleri yaratıcılığa yönlendirdiğini, sınırlama davranışlarının ise proaktif hedef oluşturmaya teşvik ettiğini öne sürmektedir. Çalışmada, serbest bırakma ve sınırlama davranışları arasındaki etkileşimin, yaratıcılık ve proaktif hedef oluşturma aracılığıyla yenilikçi iş davranışını doğrudan etkilediği önerilmektedir. Kavramlar arasındaki bu etkileşimin ise duygusal ve bilişsel yollar aracılığıyla gerçekleştiği ileri sürülmektedir. Çalışma modeli, liderlik davranışlarını çalışan yeniliğine bağlayan mekanizmaları açıklığa kavuşturarak çok yönlü liderlik ve yenilikçi davranış literatürüne katkıda bulunmaktadır. Bu çalışma, organizasyonlarda liderlik ve yenilik arasındaki etkileşime dair yeni bakış açıları sunarak, işyerinde yeniliği teşvik etmeye yönelik gelecekteki ampirik araştırmalar ve pratik uygulamalar için bir temel sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çok Yönlü Liderlik, Liderlik, Yenilikçi İş Davranışı

¹ Dr., Boğaziçi University, İstanbul/Türkiye, chala_guven@hotmail.com

1. Introduction

The competitive arena in the business environment has changed in many ways. More recently, the rapid change in technological development and the way of doing work, especially throughout the pandemic, made organizations to be more ambidextrous and use both their exploitation and exploration sides effectively. Especially today, organizations should use both hands professionally, like a jongleur. They need to be flexible, innovative, and risk-takers while also controlling productivity, efficiency, and optimization simultaneously. Thereby, organizations need leaders, who can generate both sides harmonically, to catch the rapid change and be more innovative. Depending on the ambidexterity perspective, Rosing et al. (2011) proposed the ambidextrous theory of leadership which involves opening and closing behaviors, triggers employee exploration, and enables the exploitation of ideas, respectively.

Even though it is well-stated that leaders' opening and closing behaviors foster innovation in organizations, far fewer studies focus on ambidexterity at the individual level. Hence, there is a lack of understanding of how exactly an ambidextrous leader can lead an employee to act innovatively. Thereby, this paper focuses on explaining how ambidextrous leaders can affect employees' innovative work behavior and presents a conceptual framework to show this relation through the emotional and cognitive pathways. As such, the study presents propositions rather than hypotheses. Propositions are appropriate for conceptual studies as they offer theoretical statements that logically connect concepts within a framework (Bacharach, 1989). Thereby, propositions in this conceptual paper serve to articulate relationships between constructs that can guide future empirical research.

Study propositions link ambidextrous leadership behaviors, creativity, proactive goal generation, and innovative work behavior grounded in existing literature and logical argumentation. These propositions form the basis of the conceptual model and provide a foundation for future empirical studies to develop and test specific hypotheses in various organizational contexts. The current study may bring an insight into both ambidextrous leadership and innovative behavior literature, by explaining the underlying mechanisms of the relationship between those two important constructs in management studies.

2. Theoretical Framework and The Conceptual Model

Organizational psychologists have a keen interest in exploring the link between leadership and employee innovation (Hunter et al., 2011). Seen as an extension of

innovation, Employees' Innovative Work Behavior (IWB) is highly valued within organizations due to its critical role in enhancing financial performance. IWB encompasses various behaviors across different stages (Janssen, 2000; Kafouros & Forsans, 2012; Javed et al., 2021). The process begins with the exploration and generation of ideas aimed at creating new opportunities, followed by a stage of idea championing, where employees advocate for their ideas to garner support from others. The process culminates in the implementation stage, where employees execute original ideas that practically benefit the organization (De Jong & Den Hartog, 2010).

Rosing et al. (2011) highlight that the intricacies of the innovation process demand a leadership style of equal complexity. This perspective gave rise to the ambidexterity theory of leadership for innovation, suggesting that effective leadership involves a blend of opening and closing behaviors to foster innovation (Zacher & Rosing, 2015). Opening behaviors are those that promote employee exploration, including encouraging diverse methods for completing tasks, allowing the application of new ideas, and creating an environment conducive to independent thought. On the other hand, closing behaviors are centered on exploiting ideas by creating routines, setting objectives, and tracking progress toward these goals (Zacher & Wilden, 2014). The core concept of this theory posits that the interaction between opening and closing behaviors predicts innovative outcomes. The idea behind this is that strong closing behaviors amplify the effects of opening behaviors on employees' capacity for innovation, and the opposite relationship holds as well (Zacher & Rosing, 2015). Depending on this point of view, opening and closing behaviors may trigger each other towards innovativeness. Accordingly, the current model proposes that opening and closing behavior will affect each other and the interaction between them will directly lead employees to behave in an innovative way.

Proposition 1: Leader's opening and closing behavior will affect each other and the interaction between them will directly affect employees' innovative work behavior.

2.1 Opening Behavior and Creativity

Employee creativity is recognized as a pivotal factor in an organization's growth and success, serving as the foundation for the generation of new and useful ideas, which is a crucial precursor to the implementation of these ideas (Zhou & Shalley, 2011). Research indicates that certain organizational elements, such as innovation support, a climate fostering excellence, and supervisor empowerment, have a positive correlation with creativity.

Moreover, factors like intrinsic motivation, a divergent thinking style, and autonomy are essential precursors to creativity. Additionally, a key condition for fostering creativity is the promotion of variance, as diversity and various approaches contribute to the creative process (Anderson et al., 2014; Rosing et al., 2011).

Furthermore, the distinct traits of opening behavior facilitate various approaches to task completion, promote experimentation with diverse ideas, inspire risk-taking, offer opportunities for independent thought and action, allow space for personal ideas, and support learning from mistakes. From this perspective, it can be said that ambidextrous leaders who exhibit opening behaviors effectively grant their employees a 'mental space,' enabling them to generate innovative ideas. Thus, leaders who successfully exhibit opening behavior can guide their employees toward creativity.

Proposition 2: Leader's opening behavior will positively affect employees' creativity.

2.2 Closing Behavior and Proactive Goal Generation

Goal-regulation theory posits that individuals, through their autonomous participation in the process of creating goals, can transform their aspirations into concrete objectives and dedicate themselves to starting and carrying out actions aimed at these goals (Gollwitzer & Schaal, 2001). From this viewpoint, the proactive creation of goals involves both envisioning and planning stages. Envisioning refers to the process of establishing objectives that foresee desired future outcomes related to enhancing the work environment or the work itself, such as the improvement of work procedures or an individual's performance on work-related tasks. Planning, on the other hand, entails devising a strategic plan for action to accomplish these objectives, which might include preparing oneself emotionally for undertaking change-driven activities or considering various strategies for achieving goals linked to innovation (Montani et al., 2015).

Since closing behavior is considered as a set of leader behaviors that involves taking corrective action, specifying purposes, setting lucid guidelines, and monitoring goal achievement, leaders who engage with closing behaviors, actually lead their employees to be more planful, goal-oriented, self-perceiving, and disciplined. Depending on this point of view, it can be expected that employees will be oriented to envisioning and planning, be more goal-oriented, and try to be impeccable to achieve the best.

Proposition 3: Leader's closing behavior will positively affect employees' proactive goal generation.

2.3 The Mediating Role of Creativity and Proactive Goal Generation

Employees recognized as a vital component of the innovation process, serve as a dynamic force capable of driving and nurturing innovation across various levels (Foss et al., 2013). Additionally, innovative work behavior encompasses a range of activities that not only initiate but also intentionally introduce novel ideas and solutions for problem-solving (Shipton et al., 2016). Research has consistently shown that employee creativity and leadership are paramount factors with significant repercussions for a host of critical performance outcomes and innovation (Anderson et al., 2014). Leaders are noted for their ability to elevate employees to higher levels of achievement, inspire them to go beyond their interests for the greater good, encourage them to harness their capabilities for personal development and enhance their intellectual faculties to tackle problems from fresh perspectives (Tse et al., 2018). Moreover, ambidextrous leaders' explorative part, which in this case is an opening behavior, is considered to be an appropriate trigger to foster the employees to be creative by providing them free space. Considering the leaders' opening behavior, it is logical to expect that employees who receive behaviors from their leaders such as being allowed to think independently and freely, encouraged to take risks and break up rules, will be more creative or find a chance to set free their creativity. In the end, this process will lead employees to behave innovatively owing to their revealed creativity.

Proposition 4: Leader's opening behavior will positively affect employees' innovative work behavior via creativity.

In the realm of research, the process of generating goals has been theoretically pinpointed as a pivotal catalyst for employee innovation (Oldham & Baer, 2012). Aligning with the theory of goal regulation, individuals who set goals oriented toward change are more likely to engage in the development of targeted plans as part of their efforts to achieve those goals (Wood et al. 2012; Locke 2000). Indeed, the act of setting goals serves a guiding role, concentrating individuals' attention on activities relevant to their goals and diverting it from tasks without set objectives (Locke & Latham, 2002). The literature describes proactive goal generation as comprising two main elements: envisioning, which is the cognitive process of looking ahead to foresee future outcomes that could enhance the current state, and planning, which involves creating a strategy that connects the envisioned goal with specific actions aimed at achieving it (Grant & Ashford, 2008; Montani et al., 2015; Van Hooft et al. 2005). Specifically, through proactive envisioning, individuals are more adept at preserving

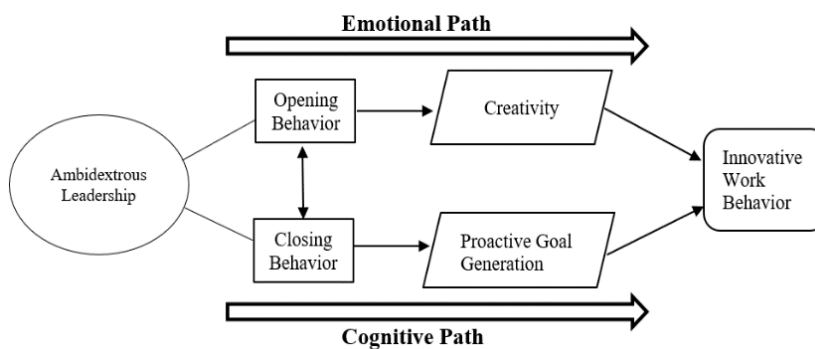
their resources and utilizing them to generate and actualize new ideas (Montani et al., 2014). Together with the literature, envisioning and planning are considered together on behalf of the proactive goal generation. Depending on the leaders' closing behavior and goal-generation perspective, it is logical to expect that employees who receive behaviors from their leaders such as taking corrective actions, goal attainment, sanctioning errors, and task accomplishment, will be more goal-oriented, focus on new goal setting to accomplish the task and having anticipation of what's appropriate for the situation. In the end, this process will lead employees to be innovative because they have been envisioning and planning with the guidance of their leader.

Proposition 5: Leader's closing behavior will positively affect employees' innovative work behavior via proactive goal generation.

Accordingly, the conceptual model of the study can be shown as below:

Figure 1

Conceptual Model of Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behavior



2.4 Emotional and Cognitive Pathways

Based on existing research, it's clear that emotions significantly impact the leadership dynamic, affecting the feelings leaders have and show, as well as how followers feel about their leaders (George, 2000). Leaders have the responsibility to manage their own emotions in the context of their relationship with followers and to handle their followers' emotions effectively. For instance, leaders who grasp and sympathize with their employees' sentiments regarding change can lead to a more seamless adoption of new policies or changes (Huy, 2002).

When considering the characteristics of opening behavior, it is seen that ambidextrous leaders, by displaying opening behavior, actually give their employees a chance to be more relaxed to produce new ideas by providing them a free space to think

independently whereas, at the same time, allow them to be more audacious to implement those ideas by encouraging them to take risks and error learning. Besides, there is strong support related to positive affect and creativity that when people are in a positive mood, they are more creative (Barsade and Gibson, 2007). In our case, even if the employee does not hold any positive affect, the ambidextrous leader with opening behavior provides positivity for the employee by motivating, encouraging, permitting freedom, and allowing independent thinking. Meanwhile, to provide this kind of environment to employees, initially, ambidextrous leaders might have a positive effect. Viewed through this lens, it can be argued that there exists an emotional contagion between ambidextrous leaders and their employees.

Emotional contagion is described as the process through which emotions are shared or transferred from one individual to other members of a group, accompanied by a propensity to mimic the nonverbal behaviors of others, leading to a convergence of emotional states (Hatfield et al., 1994). This contagion forms the beginning of the emotional path and after having or enhancing their positivity, employees carry this path to innovative behavior via creativity. For example, research has discovered that an individual's propensity to feel positive emotions and moods correlates with improvements in numerous aspects of work performance, enhanced negotiating skills, and the inclination to perform voluntary actions that benefit the organization (Lyubomirsky et al., 2005). Depending on this perspective, the current model proposes that the opening behavior side of the ambidextrous leader affects employees' innovative behavior through an emotional path.

On the cognitive aspect of the model, it's important to recognize that leadership scenarios involve both leaders and followers, where cognition plays a role for both parties (Drazin et al., 1999). Cognition, which necessitates knowledge or information, has been found to significantly impact leader performance. Moreover, the focus is not solely on the knowledge itself but on how individuals organize, store, and retrieve this knowledge (Connelly et al., 2000; Vessey et al., 2011). The critical aspect here involves the application of cognitive abilities such as problem-solving, decision-making, and effective thinking, as how people utilize their cognitive capacities influences the behaviors observed by others in leaders (Mumford et al., 2015). Indeed, the cognitive processes at play significantly shape the visions crafted by leaders and how these visions are conveyed to both key stakeholders and followers (Strange & Mumford, 2005). Additionally, the application of cognitive abilities impacts the dynamics of interaction between leaders and their followers, fostering more effective patterns of leader-member exchanges and guidance (Mumford et al., 2015).

Depending on these perspectives, it can be inferred that ambidextrous leaders form a cognitive path by displaying closing behavior and leading employees to behave proactively in goal generation. More specifically, leaders make their employees more goal-oriented, disciplined, aim focused by specifying the purposes, setting tangible guidelines, monitoring the goal achievement, and forming a cognitive path. Afterward, employees carry this path to innovative work behavior via proactive goal generation. In this way, the current model proposes that ambidextrous leaders form emotional and cognitive paths in the way of affecting employees' innovative work behavior. Indeed, these paths involve employees' creativity and proactive goal generation within the context of predicting innovative work behavior.

3. Conclusion and Discussion

This study presents a conceptual framework examining the impact of ambidextrous leadership on employees' innovative work behavior through emotional and cognitive pathways. By integrating theories of ambidextrous leadership, innovative work behavior, creativity, and goal generation, this model offers several important contributions to the field.

First of all, the proposed framework advances our understanding of ambidextrous leadership by elucidating the mechanisms through which opening and closing behaviors influence employee innovation. Unlike previous studies that have primarily focused on organizational-level outcomes, this model explicates the individual-level processes involved. The incorporation of both emotional and cognitive pathways provides a more nuanced understanding of how leadership behaviors lead to innovative outcomes. Moreover, this framework extends existing theories by proposing that the interaction between opening and closing behaviors not only directly affects innovative work behavior but also functions through the mediating processes of creativity and proactive goal generation. This multi-path model offers a more comprehensive explanation of the leadership-innovation relationship than previous linear models.

While the model aligns with previous research highlighting the importance of ambidextrous leadership for innovation (e.g., Rosing et al., 2011; Zacher & Wilden, 2014), it extends these findings by proposing specific mechanisms at the individual level. For instance, where Zacher and Rosing (2015) focused on team innovation, our model explains how these leadership behaviors affect individual innovative work behavior. Further, the framework also builds upon goal-regulation theory (Gollwitzer & Schaal, 2001) by

suggesting that leaders' closing behaviors can stimulate proactive goal generation, which in turn fosters innovation. This integration of leadership and goal-setting literature offers a novel perspective on how leaders can guide employees toward innovative outcomes.

Apart from that, the study extends the role of ambidextrous leadership in leading employee creativity. While the existing research focused primarily on creativity as an outcome (Kang et al., 2015), this framework proposes that creativity serves as a mediator between opening behaviors and innovative work behavior, thus providing a more comprehensive view of the innovation process. Meanwhile, the current study aligns with the narrative review of Kafetzopoulos (2022), which suggests examining the mediating mechanisms for ambidextrous leadership outcomes and extending the ambidextrous leadership theory within the organization studies.

Lastly, the study contributes to the ongoing discussion about the role of leadership in fostering organizational ambidexterity (O'Reilly & Tushman, 2013). While much of the existing literature focuses on structural solutions, the model highlights the importance of leadership behaviors in promoting individual-level ambidexterity through innovative work behaviors.

3.1 Implications

For leaders and managers, this study highlights the importance of developing ambidextrous leadership skills. Leaders should pursue to balance opening behaviors that encourage creativity and autonomous thinking with closing behaviors that promote goal-oriented action. Human resource managers could use this framework to design leadership development programs that cultivate both sets of behaviors. Moreover, the recognition of emotional and cognitive pathways suggests that leaders should be mindful of both the affective climate they create and the cognitive processes they stimulate in their teams. This dual focus could lead to more effective strategies for fostering innovation in the workplace.

For researchers, this framework provides a foundation for developing more nuanced studies of leadership and innovation. In this sense, exploring the interplay between emotional and cognitive factors in the innovation process, as well as investigating how different organizational contexts might affect the proposed relationships. Practitioners and leaders may focus on developing both opening and closing leadership behaviors. This might involve targeted training programs, mentoring, or coaching initiatives. Organizations may also

consider how their performance management and reward systems can support ambidextrous leadership practices.

To conclude, this conceptual framework offers a novel perspective on how ambidextrous leadership influences innovative work behavior. By highlighting the role of both emotional and cognitive pathways, it provides a more comprehensive understanding of the leadership-innovation relationship. As organizations continue to prioritize innovation in an increasingly competitive field, the insights from this model can guide both future research and practical leadership development efforts.

3.2 Limitations and Future Directions

In the current study, both the direct and indirect effect of ambidextrous leadership was elaborated. Indeed, by integrating the ambidextrous theory of leadership and goal generation it is possible to go one step further in the way of explaining employees' innovative work behavior. However, as a conceptual paper, there are several limitations regarding the study.

The primary limitation of this study is the lack of empirical validation. The propositions presented here, while grounded in existing theory, require testing in real-world organizational settings. Additionally, the model may not account for all possible variables that could influence the relationship between ambidextrous leadership and innovative work behavior.

Future studies may test the propositions outlined in this framework. Longitudinal studies could be particularly valuable in understanding how the balance of opening and closing behaviors affects innovation over time. Researchers might also explore potential moderating variables, such as organizational culture, support, or individual personality traits, that could influence the effectiveness of ambidextrous leadership. Apart from that, the question about the triggers of being an ambidextrous leader still retains its importance. Thereby, further research may focus on the antecedents and motivators of ambidextrous leadership, specifically psychological and personal abilities, and factors may be considered related to this issue. Moreover, future studies could explore the potential cross-cultural variations in the effectiveness of ambidextrous leadership, examining how different cultural contexts might influence the relationship between leadership behaviors and innovative outcomes.

Lastly, another promising area for further research would be to examine how technology and remote work environments affect the dynamics of ambidextrous leadership and innovation. As work practices continue to evolve, understanding how these leadership behaviors translate in virtual settings could be crucial.

Funding Information: No financial support has been obtained for this study from any entities, be they public, commercial, or non-profit.

Conflict of Interest: I, the corresponding author, affirm that there are no conflicts of interest related to the publication of this paper.

References

- Anderson, N., Potocnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40, 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *The Academy of Management Review*, 14(4), 496–515. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374>
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations?. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36–59. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286163>
- Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K., Marks, M. A. & Mumford, M. D. (2000). Exploring the relationship between leadership skills and knowledge to leader performance. *The Leadership Quarterly*, 11, 65–86. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00043-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00043-0)
- Drazin, R., Glynn, M. A. & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24, 286–329. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893937>
- De Jong, J. & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Foss, L., Woll, K. & Moilanen, M. (2013). Creativity and implementations of new ideas: do organizational structure, work environment, and gender matter?. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), 298–322. <https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2012-0049>
- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Gollwitzer, P. M. & Schaal, B. (2001). How goals and plans affect action. In J. M. Collis & S. Messick (Eds.), *Intelligence and personality: Bridging the gap in theory and measurement* (pp. 139–161). Hillsdale, Erlbaum.
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Hatfield, E., Cacioppo, J. & Rapson, R. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge University Press.
- Hunter, S. T., Thoroughgood, C. N., Myer, A. T. & Ligon, G. S. (2011). Paradoxes of leading innovative endeavors: Summary, solutions, and future directions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 54–66.
- Huy, Q.N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69. <https://doi.org/10.2307/3094890>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-rewards fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>

- Javed, B., Khan, A. K., & Quratulain, S. (2021). Inclusive leadership and innovative work behavior: examination of LMX perspective in small capitalized textile firms. In A. Rokach (Ed.), *Leadership and Supervision* (pp. 103-121). Routledge.
- Kafetzopoulos, D. (2022). Ambidextrous leadership: a narrative literature review for theory development and directions for future research. *Baltic Journal of Management*, 17(2), 206-232. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2021-0001>
- Kafouros, M. I. & Forsans, N. (2012). The role of open innovation in emerging economies: Do companies profit from the scientific knowledge of others? *Journal of World Business*, 47, 362–370. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.05.004>
- Kang, J. H., Solomon, G. T. & Choi, D. Y. (2015). CEOs' leadership styles and managers' innovative behavior: Investigation of intervening effects in an entrepreneurial context. *Journal of Management Studies*, 52(4), 531-554. <https://doi.org/10.1111/joms.12125>
- Locke, E. A. (2000). Motivation, cognition, and action: An analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 408–429. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00023>
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705–717. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855.
- Montani, F., Odoard, C. & Battistelli, A. (2014). Individual and contextual determinants of innovative work behavior: Proactive goal generation matters. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 645–670. <https://doi.org/10.1111/joop.12066>
- Montani, F., Odoard, C. & Battistelli, A. (2015). Envisioning, Planning and Innovating: A Closer Investigation of Proactive Goal Generation, Innovative Work Behaviour and Boundary Conditions. *Business Psychology*, 30, 415–433. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9371-8>
- Mumford, M.D., Watts, L.L. & Partlow, P.J. (2015). Leader cognition: Approaches and Findings. *The Leadership Quarterly*, 26, 301–306. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.005>
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Oldham, G. R. & Baer, M. (2012). Creativity and the work context. In M. D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 387–420). Elsevier.
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership innovation relationship: ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Shipton, H., Sanders, K., Bednall, T., Lin, C. & Escriba-Carda, N. (2016). Beyond creativity: implementing innovative ideas through human resource management. In M. Skerlavaj, M. Cerne, A. Dysvik, & A. Carlsen (Eds.), *Capitalizing on creativity at work: Fostering the implementation of creative ideas in organizations* (pp. 230-244). Edward Elgar Publishing.
- Strange, J. M. & Mumford, M. D. (2005). The origins of vision: Effects of reflection, models, and analysis. *The Leadership Quarterly*, 16, 121–148. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.006>
- Tse, H., To, M. & Chiu, W. (2018). When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality. *Human Resources Management*, 57, 145–157. <https://doi.org/10.1002/hrm.21855>
- Van Hooft, E. A. J., Born, M. Ph., Taris, T. W., van der Flier, H. & Blonk, R. W. B. (2005). Bridging the gap between intentions and behavior: implementation intentions, action control, and procrastination. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 238–256. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.10.003>
- Vessey, W. B., Barrett, J. & Mumford, M. D. (2011). Leader cognition under threat: “Just the facts”. *The Leadership Quarterly*, 22, 710–728. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.011>
- Wood, R. E., Whelan, J., Sojo, V. & Wong, M. (2012). Goals, goal orientations, strategies, and performance. In E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.), *New developments in goal setting and task performance* (pp. 90–114). Routledge.

- Zacher, H. & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141>
- Zacher, H. & Wilden, R.G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 813–820. <https://doi.org/10.1111/joop.12070>
- Zhou, J. & Shalley, C. E. (2011). Deepening our understanding of creativity in the workplace: A review of different approaches to creativity research. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 275–302). American Psychological Association.

Rethinking Organizational Citizenship Behavior: Challenges, Critiques, and Ethical Frontiers

Arzu ATAN¹ 

Abstract

Organizational Citizenship Behavior (OCB) is a crucial component of organizational behavior. This concerns the extra effort employees put forth outside their designated job duties. This study investigates OCB by analyzing its intricacies, difficulties, and perspectives. It aims to promote discussions and contribute significantly to advancing practice and research. The literature describes OCB as a complex concept involving voluntary activities, including assisting coworkers, contributing ideas, and enhancing the workplace. Studies prove its benefits in numerous aspects. It improves teamwork, employee happiness, and efficiency while reducing turnover. As a result, this nurtures a favorable organizational atmosphere and enhances employee welfare. This study explored the benefits and challenges of OCB. It highlights the lack of clarity in defining and categorizing OCB, the possible negative consequences of providing incentives, and the dangers of employee exhaustion. This necessitates re-evaluating the understanding, evaluation, and moral decisions of OCB. Further investigation into OCB should consider the influence of cultural variances, individual motivations, and contextual elements on both OCB and the overall welfare of employees. Future studies should investigate the impact of organizational culture, leadership approaches, and industry factors on OCB and the overall welfare of employees.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Well-being, Incentivization, Dark Side of OCB, Burnout

Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Yeniden Düşünmek: Zorluklar, Eleştiriler ve Etik Sınırlar

Öz

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), örgütsel davranışın önemli bir bileşenidir ve çalışanların belirlenen iş görevleri dışında gösterdikleri ekstra çabaları kapsar. Bu araştırma, ÖVD'nin karmaşıklıklarını, zorluklarını ve farklı bakış açılarını analiz ederek tartışmaları teşvik etmeyi ve uygulama ile araştırmaların ilerlemesine önemli ölçüde katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Literatürde, ÖVD, iş arkadaşlarına yardım etmek, fikirlere katkıda bulunmak ve işyerini geliştirmek gibi gönüllü faaliyetleri içeren karmaşık bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Çalışmalar, ÖVD'nin birçok açıdan faydalı olduğunu göstermektedir. ÖVD, ekip çalışmasını, çalışan mutluluğunu ve verimliliği artırırken çalışan devrini azaltır. Sonuç olarak, bu durum olumlu bir örgütsel atmosferi besler ve çalışanların refahını artırır. Bu çalışma, ÖVD'nin faydalarını, zorluklarını, tanımlanması ve kategorize edilmesindeki netlik eksikliğini, teşvik sağlamanın olası olumsuz sonuçlarını ve çalışanların tükenmesinin tehlikelerini vurgulamaktadır. Bu durum ÖVD kavramının anlayış ve ahlaki açıdan yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Gelecekteki çalışmalarda, kültürel farklılıkların, bireysel motivasyonların ve bağlamsal unsurların hem ÖVD hem de çalışanların genel refahı üzerindeki etkisi dikkate alınmalıdır. Ayrıca, örgüt kültürünün, liderlik yaklaşımlarının ve sektör faktörlerinin ÖVD ve çalışanların genel refahı üzerindeki etkisi de araştırılmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İyilik hali, Teşvik, ÖVD'nin Karanlık Yüzü, Tükenmişlik

¹Dr. Öğr. Üyesi, Dünya Barış Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Lefkoşa/KKTC, e-mail: arzu.atan@wpu.edu.tr

1. Introduction

Organizational citizenship behavior (OCB) is the term used to describe voluntary actions exhibited by employees in the workplace (Jahangir et al., 2004). These behaviors include a range of actions beyond formal job requirements. These activities, such as supporting coworkers, engaging in social engagement, and enhancing an organization's productivity, are crucial (Zabel & Baltes, 2015). OCB has attracted much interest in organizational behavior, primarily due to its notable impact on workplace dynamics.

Although OCB has received recognition for its beneficial impact on work settings, organizational performance, and employee contentment (Bolino et al., 2002; Hamid et al., 2022; Organ, 1988; Organ et al., 2006), it is crucial to conduct a comprehensive analysis of this widely embraced notion. Performing a comprehensive examination to recognize possible constraints, difficulties, and prospects for future advancement is crucial.

OCB is significant in organizational behavior as it provides a valuable understanding of workplace conduct beyond formal job responsibilities. Organizations can optimize their potential by thoroughly examining the underlying elements, results, and intricacies of OCB. Simultaneously, researchers can improve their understanding of employee involvement and the dynamics of the workplace.

This research offers a thorough analysis of OCB, delving into its intricacies and tackling the difficulties and uncertainties linked to this notion. Moreover, our objective is to promote the practice of thoughtful examination and assessment of established conventions and viewpoints to foster intellectual conversation within the field. We aim to investigate alternative paths to improve our understanding of OCB and its significance in contemporary business environments and inspire innovative paths for future scholarly investigations.

In the forthcoming sections, we will commence on this exploratory voyage. Our inquiry commences with a thorough analysis of current scholarly publications on OCB. This involves a comprehensive examination of its various conceptualizations and widely recognized viewpoints. In the upcoming conversation, we will explore the critiques and obstacles surrounding the concept and the possible drawbacks of promoting OCB. Our discourse encourages thought-provoking perspectives and promotes discussions that challenge and critique common norms. In summary, we will synthesize our findings, evaluate their implications for scholarly inquiry and practical applications, and determine research-friendly domains. This study aimed to provide a nuanced understanding of the

complex nature of OCB without diminishing its significance. It seeks to shed light on OCB for organizations and academics.

2. Literature Review

To fully understand OCB, we must explore the extensive scholarly literature shaping and defining this concept. OCB, or organizational citizenship behavior, has long been a central focus of organizational behavior research. Organizational behavior research is constantly evolving and progressing, reflecting its dynamic nature.

OCB refers to employees' voluntary actions within an organizational context (Khan & Khan, 2022). These behaviors extend beyond formal job descriptions and encompass helping colleagues, providing constructive suggestions, willingly taking on extra work, and actively participating in activities that foster a positive organizational atmosphere (Atan et al., 2022). Over time, researchers have made significant progress in understanding and explaining the different aspects and definitions of OCB. Altruism, courtesy, conscientiousness, sportsmanship, and civic virtue are dimensions identified in the literature (Organ, 1988; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff et al., 1990; Smith et al., 1983). These dimensions encompass different OCB-related behaviors.

The significance of OCB in organizational behavior cannot be sufficiently emphasized. Numerous studies have identified the relationship between the application of this phenomenon and diverse favorable results. These factors include enhanced collaboration (Foote et al., 2008; Wulandari & Mila, 2023), heightened contentment with work (Fatimah et al., 2011; Lestari & Ghaby, 2018), improved job performance (Albloush et al., 2020; Basu et al., 2017), and reduced employee turnover (Chen et al., 1998; Coyne & Ong, 2007). OCB has been found to positively affect a company's overall health (Davila & Finkelstein, 2013; Eisele & D'Amato, 2011). Since Smith et al. (1983), many well-regarded viewpoints have arisen in the literature. These viewpoints highlight the importance of OCB as a driver of organizational achievement and the requirement for organizations to foster an environment that encourages and supports these actions. In organizational management, OCB is widely recognized as crucial for success. Numerous studies have consistently shown the considerable advantages of OCB, including higher employee involvement, improved team unity, and overall company effectiveness (Albloush et al., 2020; Basu et al., 2017; Foote et al., 2008; Wulandari & Mila, 2023). However, increasing academic research questions the traditional interpretation of OCB. The upcoming sections will explore essential and stimulating viewpoints that shed light on OCB's restrictions, uncertainties, and possible

drawbacks. Through a thorough examination of these viewpoints, we aimed to present a more intricate understanding of OCB, thereby promoting a comprehensive analysis of its importance in present-day enterprises.

3. Challenges and Critiques of OCB

Although OCB has been recognized for its beneficial impact on organizational performance (Albloush et al., 2020; Basu et al., 2017; Foote et al., 2008; Wulandari & Mila, 2023), it is not impervious to challenges and criticism. Upon deeper analysis, it became evident that the concept, previously perceived as a universal remedy for improving the workplace, is complex and demands thoughtful deliberation.

3.1. The Ambiguity Around Definition and Classification

The lack of clarity exhibited by OCB is a significant issue. The interpretation of criteria and categories related to OCB is inherently subjective, potentially resulting in variations in research findings. The conceptualization of OCB varies across organizations. The existence of ambiguity poses challenges for identifying and quantifying OCB (Campbell Pickford & Joy, 2016). Podsakoff et al. (2000) shed light on the uncertainty surrounding the differentiation of OCBs from in-role behaviors as they delve into the disputes and challenges associated with this distinction. The authors observed that employees and supervisors have difficulties in discerning this differentiation, indicating that the definition and classification of these behaviors are ambiguous. Furthermore, the complexity of the issue is implicitly highlighted by the need for a more precise methodology to determine whether a behavior qualifies as OCB and, thus, the uncertainty inherent in the classification (Campbell Pickford & Joy, 2016; Podsakoff et al., 2000).

3.2. The Influence of Incentivization

Many organizational settings employ OCB through rewards, recognition, or performance assessments. However, this methodology may yield unexpected repercussions. Scholars argue that the authenticity of OCB is compromised when employees are driven primarily by external rewards (George & Jones, 1997; Morrison, 1996; Wright et al., 1993). The question arises as to whether rewarded activities genuinely contribute to the enhancement of the company or if they are solely executed for individual benefits. External rewards can diminish an individual's drive to engage in prosocial actions (Deci & Ryan, 1985; Lane, 1991). According to Wright et al (1993), individuals incentivized to complete tasks displayed lower levels of spontaneous helping behavior. The crowding-out effect, as

described by Frey & Oberholzer-Gee (1997), can negatively impact the quality and viability of OCB. The motivation of employees who exhibit OCB may be negatively affected by a lack of reward or reciprocity. Promoting exceptional employees may inadvertently decrease OCB, primarily if the promotion is driven by personal gain rather than cultivating a positive workplace. Hui et al. (2000) and Kim et al. (2013) discovered that OCBs declines following a promotion, particularly among individuals who perceive limited or no opportunities for future promotion. The impact of external rewards on employees' motivation to engage in OCB is based on exchange and rewards. Social Exchange Theory (SET) proposes that individuals participate in social interactions, especially those within an organization, expecting reciprocity and mutual benefits (Mitchell et al., 2012). Therefore, we consider the examination of incentives and their potential impact on the authenticity of OCB consistent with the principles of SET.

3.3. Potential Employee Burnout

Engaging in OCB typically involves dedicating extra time and effort to work beyond regular job responsibilities. According to He and Morrison (2019), it has been argued that a significant level of OCB could lead to employees feeling compelled to go above and beyond their designated responsibilities, ultimately leading to exhaustion and stress. The presence of OCB in the workplace has been linked to various negative consequences, including stress, work-life conflict, burnout, and deviant behavior (Jung & Yoon, 2012; Yam et al., 2017). If demand for OCB becomes too high, it could exhaust workplace resources and negatively affect employee productivity. Moreover, excessive OCB involvement may adversely affect performance and future career opportunities, particularly if individuals demonstrate higher levels of this conduct than their peers (Bergeron, 2007; Rapp et al., 2013; Rubin et al., 2013). Engaging in OCB could adversely affect one's happiness and raise doubts about its ability to be maintained in the long run. The JD-R Model, a well-known theoretical framework, elucidates the correlation between job demands, resources, and employee well-being (Bakker et al., 2014). This viewpoint aligns with the JD-R Model, which explores the impact of job demands on employee well-being and stress levels on OCB. Psychological Contract Theory examines the unspoken anticipations and responsibilities of workers and their companies (Rousseau, 2011). This study investigates the impact of an abundance of OCB on employees' views of their relationships with the organization. Conversation delves into the adverse outcomes of excessive OCB, such as employee exhaustion, and connects it to the framework of psychological agreement.

3.4. The Dark Side of OCB

Although OCB is commonly linked to favorable actions, a critical viewpoint proposes a potential downside to OCB (Bolino et al., 2013). Certain workers may tactically participate in OCB to acquire approval from superiors, influence coworkers, or promote personal interests, potentially compromising the authentic essence of these actions (Salamon & Deutsch, 2006). Another possible downside that can be explored is the notion of "mandatory civic duties." This pertains to scenarios in which supervisors hold elevated anticipation for their staff members and require them to surpass their assigned duties (Van Dyne & Ellis, 2004; Vigoda-Gadot, 2006). Bolino and colleagues (2010) proposed the idea of "civic obligation stress," which pertains to a unique work requirement that motivates workers to participate in OCBs. The research discovered a correlation between societal expectations and the extent of OCB. Moreover, this connection was particularly noticeable among unmarried workers who had lower levels of conscientiousness. The research discovered a noteworthy connection between the pressure of being a good citizen and various results, such as conflicts between work and family, work and leisure, stress at work, and intentions to quit.

4. Implications for Theory

The issues and criticisms surrounding OCB include significant theoretical consequences that influence our comprehension of OCB and might require modifications or enhancements in current Human Resource Development (HRD) theories. The lack of clarity in the definition and categorization of OCB creates concerns regarding the accuracy and consistency of assessment instruments and conceptual frameworks used to assess OCB (Campbell Pickford & Joy, 2016; Podsakoff et al., 2000). This questions the widely held belief that OCB has well-defined boundaries. Theoretical frameworks in HRD that utilize OCB as a singular and uncomplicated indicator of employee success may warrant reassessment. In order to strengthen the theoretical basis of HRD, researchers may need to refine and establish more precise definitions and universally acknowledged criteria for OCB.

The influence of extrinsic incentives on OCB prompts inquiries into the intrinsic motivation of employees who partake in such behaviors (Jahangir et al., 2004; Widarko & Anwarodin, 2022). This questions the prevailing belief that selfless motives solely drive OCB. HRD theories that emphasize utilizing rewards and recognition as a means to encourage OCB should consider the potential negative consequences of compromising the

genuineness of these behaviors. Theoretical frameworks may benefit from incorporating a more sophisticated understanding of the dynamic relationship between extrinsic and intrinsic motivations in promoting OCB.

The relationship between an excessive display of OCB and employee burnout underscores the possible adverse outcomes associated with the promotion of OCB without considering its effects on employee well-being (Koopman et al., 2016; Wang et al., 2021). HRD theories prioritizing the promotion of OCB may necessitate integrating protective measures to mitigate the risk of burnout. This may entail the examination of job demands and resources, as proposed by the JD-R Model (Bakker et al., 2014), and reassessing the equilibrium between OCB and the general well-being of employees.

Acknowledging the negative aspects of OCB (Jung & Yoon, 2012; Yam et al., 2017) challenges the positive perception of these behaviors. This observation underscores the possibility of employing strategic manipulation and coercion when participating in OCB. HRD theories that advocating for OCB as a universal solution for achieving organizational performance should consider the potential negative repercussions linked to certain forms of OCB. This may entail differentiating between authentic OCB and coerced or strategically motivated OCB within theoretical frameworks.

5. Implications for Research

The ambiguities encompassing the description and assessment of OCB necessitate re-evaluating how OCB is perceived and appraised in scholarly investigations (LePine et al., 2002; Organ, 2014). To thoroughly assess OCB, it is essential to consider the diversity of cultures and distinct qualities within organizations (Becton & Field, 2009; Turnipseed & Murkison, 2000). This could entail investigating different methods or adopting a more tailored approach. This method has the potential to generate results that are both highly precise and meaningful.

It is imperative to undertake meticulous and exhaustive inquiry to comprehensively examine the factors that drive OCB. This inquiry should consider intrinsic and extrinsic factors influencing motivation (Jahangir et al., 2004; Widarko & Anwarodin, 2022). Further investigation is required to explore the intricacies of OCB motivations, considering the interaction between internal and external stimuli. Gaining insight into the elements that motivate employees to participate in OCB can provide valuable knowledge for developing efficient reward systems and implementing successful management strategies.

6. Implications for Practice

Organizations must strike a delicate balance between recognizing and promoting OCB while maintaining their unique identities. To achieve this goal, managers must establish recognition and reward systems that appreciate and prioritize OCB initiatives without relying too heavily on external incentives. By adopting a deliberate and reflective approach, individuals have the potential to cultivate intrinsic motivation and engage in OCB.

The potential for employee burnout resulting from engaging in OCB necessitates the adoption of a comprehensive approach to promoting employee well-being (Koopman et al., 2016; Wang et al., 2021). Organizations should prioritize their employees' well-being by implementing wellness programs, promoting a healthy work-life balance, and fostering a supportive work environment. It is essential to prioritize employees' health when encouraging them to engage in OCB.

Recognizing the potential negative aspects of OCB raises important ethical considerations in its application. Managers and leaders must prioritize the ethical aspects of OCB, cultivating a culture that values integrity and transparency (Beeri et al., 2013; Zacarias & Flores, 2023). Monitoring and addressing unethical uses of OCB should be incorporated into the organizational governance framework. Addressing ethical issues connected to OCB places significant emphasis on ethical theories, particularly deontology (Alexander & Moore, 2007; Leung, 2008) and consequentialism (Driver, 2011; Weaver, 2015). In this study, we endeavored to discern and confront the unethical activities of OCB, focusing on the principles of honesty and transparency. These ethical theories facilitate a comprehensive analysis of the ethical aspects of OCB within the organizational governance framework.

7. Conclusion

OCB has been widely acknowledged as a fundamental aspect of organizational behavior. It encompasses voluntary and discretionary behaviors that surpass the requirements outlined in job descriptions (Van Dyne & Ellis, 2004; Vigoda-Gadot, 2006), ultimately positively impact organizations (Bolino et al., 2002; Hamid et al., 2022; Organ, 1988; Organ et al., 2006). This article has endeavored to thoroughly analyze OCB to reveal obstacles and thought-provoking perspectives that question commonly accepted beliefs.

Several challenges need to be addressed in the study of OCB. One of the issues that researchers face in studying OCB is the lack of clarity and consistency in its definition and measurement (Campbell Pickford & Joy, 2016; Podsakoff et al., 2000). In order to conduct

a comprehensive and accurate analysis of the influence of OCB, it is imperative to possess a well-defined and cohesive comprehension of its conceptual boundaries. Furthermore, the impact of incentives on the genuineness of OCB is a subject of considerable interest. Incentives have the potential to motivate employees to engage in OCB; however, it is essential to acknowledge the potential drawbacks of compromising the authenticity of their acts (Frey & Oberholzer-Gee, 1997; Hui et al., 2000; Kim et al., 2013; Wright et al., 1993). In addition, it is imperative to consider the well-being and burnout of employees while when examining OCB. It is imperative to ensure that employees are not excessively taxed or subjected to adverse outcomes due to OCB (Jung & Yoon, 2012; Yam et al., 2017). Finally, it is imperative to acknowledge the potential adverse implications of OCB, commonly known as the "dark side" of OCB. This encompasses activities that can potentially be excessively or detrimentally impactful to the organization or its personnel. The obstacles underscore the intricate nature and subtleties involved in examining and comprehending OCB, as Bolino et al. (2013) discussed.

Our study aimed to offer a thorough assortment of OCB concepts through the facilitation of discussions centered around divergent viewpoints, the underlying rationales behind these viewpoints, the importance of OCB in addressing structural inequalities, potential effects on employee welfare, and ethical considerations.

In summary, it is imperative to acknowledge that OCB is a multifaceted subject requiring thorough comprehension. This study's critiques and alternative perspectives provide compelling catalysts for scholars and practitioners to take action. Thoroughly analyzing OCB is paramount, necessitating a detailed examination of diverse conditions and cultural nuances. Conducting a thorough investigation would enhance the understanding of OCB and its significance in corporate settings. Furthermore, this research underscores the importance of effectively managing the promotion of OCB in conjunction with prioritizing the well-being of employees, all while considering ethical considerations. Organizations, must foster a culture that is deeply anchored in ethical principles, prioritize the well-being of their employees, and recognize a wide array of reasons that influence OCB.

References

- Albloush, A., Taha, S., Nassoura, A., Vij, A., Bohra, O. P., Masouad, N., & Hussien, A. A. (2020). Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Jordan: The mediating role of perceived training opportunities. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(05), 5584-5600. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I5/PR2020264>

- Alexander, L., & Moore, M. (2007). Deontological ethics. In E.N. Zalta (Ed.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Winter 2021 Edition).
- Atan, A., Özgit, H., & Silman, F. (2022). Women Managers' Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors in The North Cyprus Hospitality Industry. In Ö. Yılmaz & Ç. Başarrı (Eds.), *Service Sectors Role for Economic Development at Local and National Level* (pp. 117-136). Peter Lang GmbH Berlin.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Basu, E., Pradhan, R. K., & Tewari, H. R. (2017). Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 780-796. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0048>
- Becton, J. B., & Field, H. S. (2009). Cultural differences in organizational citizenship behavior: A comparison between Chinese and American employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1651–1669. <https://doi.org/10.1080/09585190902770646>
- Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E., & Werner, S. B. (2013). Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. *Journal of Business Ethics*, 112, 59-78. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1232-7>
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32(4), 1078-1095. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26585791>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559. <https://doi.org/10.1002/job.1847>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505–522. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7566023>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a “good soldier” to do? *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 835–855. <https://doi.org/10.1002/job.635>
- Campbell Pickford, H., & Joy, G. (2016). Organisational citizenship behaviours: Definitions and dimensions. *Saïd Business School WP*, 31. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2893021>
- Chen, X. P., Hui, C., & Sego, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 922. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.83.6.922>
- Coyne, I., & Ong, T. (2007). Organizational citizenship behaviour and turnover intention: A cross-cultural study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 1085–1097. <https://doi.org/10.1080/09585190701321831>
- Davila, M. C., & Finkelstein, M. A. (2013). Organizational citizenship behavior and well-being: Preliminary results. *International Journal of Applied Psychology*, 3(3), 45-51. <https://doi.org/10.5923/j.ijap.20130303.03>
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. In *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Perspectives in Social Psychology*. Springer, https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7_2
- Driver, J. (2011). *Consequentialism*. Routledge.
- Eisele, P., & D'Amato, A. (2011). Psychological climate and its relation to work performance and well-being: The mediating role of Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Baltic Journal of Psychology*, 12(1-2), 4-21.
- Fatimah, O., Amiraa, A. M., & Halim, F. W. (2011). The relationships between organizational justice, organizational citizenship behavior, and job satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 19(5), 115-121.

- Foote, D. A., & Li-Ping Tang, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46(6), 933–947. <https://doi.org/10.1108/00251740810882680>
- Frey, B. S., & Oberholzer-Gee, F. (1997). The cost of price incentives: An empirical analysis of motivation crowding-out. *The American Economic Review*, 87(4), 746-755. <https://www.jstor.org/stable/2951373>
- George, J. M., & Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10(2), 153–170. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_6
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Hamid, F. A., Widodo, S. E., & Buchdadi, A. D. (2022). The influence of transformational leadership, emotional intelligence, organizational climate, and teamwork towards organizational citizenship behavior of civil servants. *International Journal for Applied Information Management*, 2(3), 26-39. <https://doi.org/10.47738/ijaim.v2i3.35>
- He, J., Zhang, H., & Morrison, A. M. (2019). The impacts of corporate social responsibility on organization citizenship behavior and task performance in hospitality: A sequential mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2582-2598. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0378>
- Hui, C., Lam, S. & Law, K. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), pp.822–828. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.85.5.822>
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *BRAC University*, 1(2), 1-8. <http://hdl.handle.net/10361/517>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2012). The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 369-378. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.008>
- Khan, A. N., & Khan, N. A. (2022). The nexuses between transformational leadership and employee green organisational citizenship behaviour: Role of environmental attitude and green dedication. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 921-933. <https://doi.org/10.1002/bse.2926>
- Kim, Y., Van Dyne, L., Kamdar, D. & Johnson, R. (2013). Why and when do motives matter? An integrative model of motives, role cognitions, and social support as predictors of OCB. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), pp.231-245. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.03.004>
- Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414-435. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0262>
- Lane, R. E. (1991). *The market experience*. Cambridge University Press.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). The influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on employee's job satisfaction and performance. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116-123. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>
- Leung, A. S. (2008). Matching ethical work climate to in-role and extra-role behaviors in a collectivist work setting. *Journal of Business Ethics*, 79, 43–55. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9392-6>
- Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S., & Quisenberry, D. M. (2012). Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships: A modest resolution of theoretical difficulties. In K. Törnblom & A. Kazemi (Eds.) *Handbook of social resource theory: Theoretical extensions, empirical insights, and social applications* (pp. 99–118). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4175-5_6
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(3), 493–512. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199624\)35:4%3C493::AID-HRM4%3E3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199624)35:4%3C493::AID-HRM4%3E3.0.CO;2-R)

- Nguyen, P. N. D., Tran, V. D., & Le, D. N. T. (2022). Does organizational citizenship behavior predict organizational commitment of employees in higher educational institutions? *Frontiers in Education*, 7, 909263. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.909263>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (2014). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. In W.C. Borman & S. J. Motowidlo (Eds.) *Organizational citizenship behavior and contextual performance* (pp. 85-97). Psychology Press.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S.B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1(2) 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Rapp, A. A., Bachrach, D. G., & Rapp, T. L. (2013). The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 668. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0031733>
- Rousseau, D. M. (2011). The individual–organization relationship: The psychological contract. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 191–220). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-005>
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., & Bachrach, D. G. (2013). Boundaries of citizenship behavior: Curvilinearity and context in the citizenship and task performance relationship. *Personnel Psychology*, 66(2), 377-406. <https://doi.org/10.1111/peps.12018>
- Salamon, S. D., & Deutsch, Y. (2006). OCB as a handicap: An evolutionary psychological perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(2), 185-199.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653–663. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Turnipseed, D. L., & Murkison, E. (2000). A bi-cultural comparison of organization citizenship behavior: Does the OCB phenomenon transcend national culture? *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(2), 200–222. <https://doi.org/10.1108/eb028917>
- Van Dyne, L. & Ellis, J. (2004). Job creep: A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as overfulfillment of obligations. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, M. Taylor and L. Tetrick, (Eds.), *The Employment Relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp.181-205), Oxford University Press.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77-93. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2006.00297.x>
- Wang, D., Ma, E., Kim, Y. S., Liu, A., & Berbekova, A. (2021). From good soldiers to happy employees: Exploring the emotional and well-being outcomes of organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 570-579. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.11.005>
- Weaver JR, C. P. (2015). Expanding The Ethical Leadership Concept. *Global Journal Of Education (GJOE)*, 148.

- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>
- Wright, P. M., George, J. M., Farnsworth, S. R., & McMahan, G. C. (1993). Productivity and extra-role behavior: The effects of goals and incentives on spontaneous helping. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 374–381. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.78.3.374>
- Wulandari, F., & Mila, F. Z. (2023). Mediation of organizational commitment the effect of personality traits and teamwork competencies on organizational citizenship behavior. *Enrichment: Journal of Management*, 13(2), 1568-1577. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i2.1434>
- Yam, K. C., Klotz, A. C., He, W., & Reynolds, S. J. (2017). From good soldiers to psychologically entitled: Examining when and why citizenship behavior leads to deviance. *Academy of Management Journal*, 60(1), 373–396. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0234>
- Zabel, K., & Baltes, B. B. (2015). Aging and work. In J.D. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences (2nd Edition)*. Elsevier. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22040-0>
- Zacarias, A. M., & Flores, J. E. (2024). Exploring school leaders' ethical leadership and teachers' organizational citizenship behaviour. *Puissant*, 5, 1630-1645.