

	MAKALE ADI	SAYFA
1	ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL UMURSAMAZLIK İLİŞKİSİ İÇİN ÖNERMELER <i>Doç. Dr. Alptekin DEVELİ, Hüseyin ÖZER</i>	85-97
2	DİJİTAL VATANDAŞLIK VE SAĞLIKLI YAŞAM: TEKNOLOJİNİN SAĞLIK ÜZERİNDEKİ DÖNÜŞTÜRÜCÜ ETKİSİ <i>Prof. Dr. Hüdaverdi BİRCAN, Mesut KARAMAN</i>	98-108
3	SAĞLIK KURUMLARINDA DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ, DEĞİŞİME DİRENCİN ARACILIK ROLÜ <i>Dr. Ruhsar Uçar, Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU</i>	109-124
4	THE INTERACTION OF INNOVATIVE EMPLOYER TENDENCY QUIET HIRING WITH STAKEHOLDERS, CAREER MANAGEMENT AND NEPOTISM <i>Dr.Öğ.Ü. Güzin Kıyık KICIR</i>	125-138
5	CESARET VE İŞ YAŞAMI: TÜRKÇE ARAŞTIRMALARIN PERSPEKTİFLERİ İŞİĞİNDE İŞ YAŞAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE İLİŞKİN BAZI ÖNERMELER <i>Prof. Dr. İbrahim Sani MERT, Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU</i>	139-165

Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi

IDEAS

ISSN: 2149 - 5823






Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi, eğitim yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Tüm makaleler intihal taramasından geçirilerek yayımlanır. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.


International Journal of Economics and Administrative Sciences is peer reviewed journal published twice a year. It publishes articles both in Turkish and English languages in the fields of economics, business administration, international relations, political science and public administration, behavioral sciences, finance, econometrics, labor economics and industrial relations, banking and finance, human resources management, management information systems, social services, international trade and logistics, health sciences management, educational administration and related fields. The language, science, legal and ethical responsibility of the articles published in the journal belongs to the author. All articles are published after a plagiarism scan. The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Editörler / Editors in Chief

-  Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN
-  Prof. Dr. Ömer TURUNÇ (Antalya Bilim Üniversitesi)

Yayın Kurulu / Editorial Board

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN
-  Prof. Dr. Ömer TURUNÇ (Antalya Bilim Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
-  Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

 **Danışma Kurulu / Advisory Board**

- Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Prof. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilaver TENĞİLİMOĞLU (Atılım Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ela ÜNLER (Bahçeşehir Üniversitesi.)
- Prof. Dr. Gökmen DAĞLI (Yakın Doğu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Gürcan PAPATYA (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haydar SUR (Üsküdar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Himmet KARADAL (Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
- Prof. Dr. İsmail TOKMAK (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim Sani MERT (Antalya Bilim Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mehmet İNCE (Tarsus Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mine Afacan FINDIKLI (İstinye Üniversitesi)
- Prof. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Korkut Ata Üniversitesi)
- Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer GİDER (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Prof. Dr. Sebahattin YILDIZ (Kafkas Üniversitesi)
- Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ufuk TÜREN (Ostim Teknik Üniversitesi)
- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SİĞRI (Ostim Teknik Üniversitesi)
- Prof. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ (Toros Üniversitesi)
- Doç. Dr. Emine Özlem KÖROĞLU (Toros Üniversitesi)
- Doç. Dr. A. Mohammed ABUBAKAR (Antalya Bilim Üniversitesi)

*İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.
Names are listed in academic title and alphabetical order.*

Dergimiz, 2016 yılı 2. sayıdan itibaren uluslararası endekslerde taranmaktadır.



*Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article: <http://dergipark.org.tr/uiibd>

ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL UMURSAMAZLIK İLİŞKİSİ İÇİN ÖNERMELER

Alptekin DEVELİ* Hüseyin ÖZER**

ÖZ: Örgütsel umursamazlık konusunun ilgili yazın kapsamında güncel bir konu olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan, örgütsel sinizm konusu her ne kadar önemli ölçüde ilgi gören bir konu olsa da bu konunun sonuçları ile ilgili araştırma boşlukları olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, örgütsel sinizm ve örgütsel umursamazlık konuları arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın amacı örgütsel sinizm ve örgütsel umursamazlık arasındaki ilişkiyi önerme yaklaşımı ile incelemektir. Bu amaçla öncelikle örgütsel sinizm ve örgütsel umursamazlık hakkındaki yazınsal bilgiler derlenmiştir. Sonrasında, Sosyal Mübadele Kuramı ve Duygusal Olaylar Kuramı'ndan hareketle ilgili değişkenler arasında öngörülen ilişkiler için kuramsal açıklamalar ve mantıksal bağlantılar oluşturulmuştur. Çalışma neticesinde yapılan çıkarımlara göre örgütsel sinizm ve boyutlarının örgütsel umursamazlığın açıklanmasında olumlu yönde katkı yapacağı sonucuna varılmıştır. Bu tespitten hareketle bir araştırma modeli önerisi sunulmuştur. Çalışmada iş yaşamındaki uygulayıcılara ve gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik tavsiyeler verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sinizm, örgütsel umursamazlık, önerme.

Makale Türü: Araştırma makalesi

Jel Sınıflandırması: D23, L20, M12

DOI: 10.29131/uiibd.1584293

Geliş tarihi: 13.11.2024/ **Kabul Tarihi:** 09.12.2024/ **Yayın Tarihi:** 20.12.2024

PROPOSITIONS FOR THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CYNICISM AND ORGANIZATIONAL INDIFFERENCE

ABSTRACT: It is understood that the issue of organizational indifference is a current topic within the relevant literature. On the other hand, while organizational cynicism has garnered significant attention, there are research gaps regarding its outcomes. In this context, no study has been found that addresses the relationship between organizational cynicism and organizational indifference. The purpose of this study is to examine the relationship between organizational cynicism and organizational indifference through a proposition-based approach. For this purpose, the literature on organizational cynicism and organizational indifference has been compiled. Then, theoretical explanations and logical connections were established for the predicted relationships between the variables, drawing on the Social Exchange Theory and Affective Events Theory. According to the inferences made as a result of the study, it was concluded that organizational cynicism and its dimensions will contribute positively to the explanation of organizational indifference. From this observation, a research model has been proposed. The study also offers recommendations for practitioners in the workplace and future research.

Key Words: Cynicism, organizational indifference, proposition.

Article Type: Research

Jel Classification: D23, L20, M12

Received: 13.11.2024/ **Accepted:** 09.12.2024/ **Published:** 20.12.2024

* Doç. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Erbaa/Tokat/Türkiye, alptekin.develi@gop.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7232-5603

** Yüksek Lisans Öğrencisi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Tokat/Türkiye, huseyin.ozler@gop.edu.tr, ORCID: 0009-0002-8810-2003

Kaynak gösterimi için:

DEVELİ, A., & ÖZER, H. (2024). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Umursamazlık İlişkisi İçin Önermeler. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(2), 85-97. DOI: 10.29131/uiibd.1584293

1. GİRİŞ

Örgütsel davranış disiplini kapsamında güncel olan konular üzerine düşünmek ve araştırmalar yapmak her zaman için önemli bir yaklaşım olmuştur. Bilindiği üzere bu alandaki bilimsel araştırmaların temel amacı, bir örgüt içerisinde ve çevresinde bulunan bireylerin duygu, düşünce, davranış ve eylemlerini bilimsel ve sistematik olarak incelemektir (Robbins & Judge, 2022). Bu bakış açısıyla, ilgili yazında güncel sayılabilecek örgütsel umursamazlık konusu dikkat çekici bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel umursamazlık, en genel tanımıyla, bir çalışanın örgütün hedeflerine ulaşım ulaşılmadığını önemsememesi ve örgütün başarı ya da itibar durumuna karşı ilgisiz kalması şeklinde tanımlanmaktadır (Çavuş & Develi, 2022). İlgili yazına bakıldığında örgütsel umursamazlık konusu üzerine odaklanan kısıtlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Esasında, örgütsel umursamazlık konusu iş yaşamı üzerindeki mevcut ve muhtemel etkileri sebebiyle önem verilmesi gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Aydoğdu & Çakıcı, 2018; Çavuş & Develi, 2022; Danaeefard vd., 2011; Keefe, 2003, 2006; Mirhosseini, 1995).

Çalışmanın diğer konusu olan örgütsel sinizm ise kelime anlamı ve gündelik yaşamdaki yeri bakımından ortaya çıkışı yüzlerce yıl öncesine dayanan sinizm kavramına dayanmaktadır. İlgili kavram, çalışma hayatında yeni bir boyut kazanmış ve örgütsel davranış alanında birçok bilimsel çalışmaya konu olmuştur (Çelebi, 2019). Örgütsel sinizm kavramına ilişkin yazın tarandığında ise bu konuyla ilgili çalışmaların 1990'lı yıllara doğru başladığı ve son dönemde iyice arttığı anlaşılmaktadır (Çelik & Akar, 2020; Tokmak, 2019).

Nitekim yazın örgütsel sinizm konusunda yapılan araştırmalar bakımından tatmin edici bir noktaya doğru ilerlemektedir. Ancak bu konuda yapılan ilişki türdeki çalışmalara bakıldığında örgütsel sinizm ile önemli ölçüde ilişkili olma potansiyeli taşıyan bazı konuların henüz dikkate alınmadığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel umursamazlık konusu örgütsel sinizm ile ilişkili olabilecek bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu iki konu arasındaki ilişkilerin henüz dikkate alınmamış olmasında örgütsel umursamazlık konusunun yeni gelişmekte olan bir konu olmasının da etkisi olduğu tahmin edilmektedir.

Tüm bu bakış açılarıyla, bu çalışma kapsamında örgütsel sinizm ve örgütsel umursamazlık arasındaki olası ilişkiler önerme yaklaşımıyla ele alınmıştır. İki kavram arasındaki ilişkiler Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964) ve Duygusal Olaylar Kuramı (Weiss & Cropanzano, 1996) vasıtasıyla öngörülmüştür. Dolayısıyla, bu çalışma ile örgütsel sinizm ve örgütsel umursamazlık kavramları arasındaki ilişkilerin kuramsal açıklamalar ve mantıksal bağlantılar çerçevesinde açıklanması hedeflenmiştir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde öncelikle örgütsel umursamazlık kavramı ele alınarak çeşitli yönleriyle incelenmiştir. Ardından örgütsel sinizm kavramıyla ilgili yazın taramaları neticesinde elde edilen bilgiler paylaşılmıştır. Devamında, örgütsel sinizm ve örgütsel umursamazlık konuları arasındaki ilişkiye dayanak oluşturan kuramlar ele alınıp, bu kuramlar çerçevesinde bir araştırma model önerisi geliştirilmiştir. Son bölümde araştırma tartışılarak iş yaşamına ve gelecekte yapılacak araştırmalara çeşitli öneriler sunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Umursamazlık

Umursamazlık sözcüğü Türk Dil Kurumu'na ait sözlükte umursamama, aldırış etmeme durumu biçiminde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, t.y.). İngilizcedeki karşılığı olan *indifference* sözcüğü, dilimizde aynı anlamdaki birkaç sözcük ile karşılanmaktadır. Bu

anlamda ilgisizlik, kayıtsızlık ve umursamazlık sözcükleri birbirinin yerine kullanılan benzer anlamlı sözcükler olup yazında bu şekilde muadil kullanımları görmek mümkündür.

İşletmelerin örgütsel davranış ve insan kaynakları alanı içerisinde gelişen güncel kavramları arasında kabul edilen umursamazlık kavramı, örgütsel sinizm gibi negatif bir durumu yansıtmakta olup, örgütsel davranışın karanlık yüzü olarak nitelendirilen konu başlıkları arasındadır. Buna göre ilgili kavramın tanımsal içeriği, bir çalışanın işletmenin konularına, sorunlarına, başarılarına ve diğer hususlara karşı hiç ilgi duymamasını ifade etmektedir (Koçel, 2017, 2023).

Bahse konu kavramın iş yaşamı bağlamında İngilizcedeki karşılığı olan *organizational indifference* kavramı Çavuş & Develi (2019, 2022) tarafından örgütsel umursamazlık olarak Türkçeleştirilmiş ve ilgili kavramı ölçen kısa bir ölçek geliştirilmiştir. Yazarlar söz konusu araştırmalarında örgütsel umursamazlık kavramını çalışanların örgütsel amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığına aldırış etmemeleri ve örgütün başarı ve itibar düzeyinin iyi ya da kötü olmasına kayıtsız kalmaları olarak tanımlamışlardır.

Yakın zamanda yapılan araştırmalarda iş yaşamı içerisinde gerçekleşen bu olgunun ismi örgütlerde kayıtsızlık (Aydoğdu & Çakıcı, 2018) veya örgütsel kayıtsızlık (Uzunbacak vd., 2021) şeklinde de isimlendirilmektedir. Bu kavram, Aydoğdu & Çakıcı (2018) tarafından çalışanın iş yerinde deneyimlediği başarısızlıklar ve olumsuz deneyimler sonucunda, örgüte ve işine karşı ilgi duymaması, örgütsel sorunlara tarafsız kalması ve yalnızca kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için işine maddi unsurlardan dolayı devam göstermesi olarak tanımlanmaktadır.

Çavuş ve Develi (2022) örgütsel umursamazlık kavramının netleştirilmesi adına bazı önemli hususların altını çizmişlerdir. Buna göre, bu kavramın bireysel düzeydeki umursamazlık değil, kurumun amaç ve hedeflerine yönelik umursamazlık olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yönüyle, ilgili kavram örgüte karşı çeşitli boyutlardaki ilgisizlik veya kayıtsızlık durumu şeklinde nitelendirilmektedir. İş hayatında çalışanlar arasında genel bir kişilik özelliği veya davranış modeli olarak ortaya çıkabilmektedir. Öte yandan araştırmacılar ilgili kavramın, çalışanların örgütle ilgili herhangi bir konuda belirli bir görüşe sahip olmak istememesi olarak da tanımlanabileceğini belirtmişlerdir. Devamında, örgütsel umursamazlığın gözlemlendiği diğer durumlar arasında çalışanların yetki ve sorumlulukları dışında kalan ancak yine de onları dolaylı da olsa etkileyen konuların yer aldığını vurgulamışlardır. Böyle bir durumda, örgütsel umursamazlık, üst yönetimin aldığı uygunsuz kararlara veya kurumun genel operasyon ve süreçlerine bireyin tepkisi olarak kendini göstermektedir.

Psikoloji disiplinine göre umursamazlık kavramı Yunanca kökenli *apatı* kelimesi ile ifade edilebilmektedir. *Apatı*, dış dünyaya ve insanlara karşı ilgisizlik ve duygu eksikliğidir. Bu durum, normal koşullarda önemli olan olaylara, işlere ve kişilere karşı duygusuzluk ve ilgisizliği ifade eder (Arda, 2022; Aydoğdu, 2016). Her ne kadar *apatı* örgütsel davranıştan ziyade psikolojiye özgü bir kavram olsa da, örgütsel *apatı*nın bazı çalışmalarda örgütsel umursamazlık yerine kullanılmış olduğu görülmektedir (Nazari & Golmohammadi, 2023). Netice itibarıyla örgütsel umursamazlık kavramıyla anlatılmak istenen şeyin örgütsel hedeflere ve başarıya katkıda bulunma konusundaki ilgilerini kaybetmiş çalışanların, sorumluluk alma konusunda isteksizlik veya eylemsizlikleri ile iş yerindeki odaklanma eksikliğini içerdiği anlaşılmaktadır.

Bu bağlam içerisinde örgütsel umursamazlık durumunun çalışanın artık kurumun başarısını umursamaması durumunda ortaya çıktığı anlaşılmaktadır (Keefe, 2003, 2006). Başaran'a (2004) göre örgütsel umursamazlık yalnız çalışanın kişiliğiyle bağlantılı nedenlerle

ortaya çıkmamaktadır. İşgörenin yaptığı işin niteliği, yöneticilerin davranışı, anlamsızlık ve belirsizlikler içeren örgüt ortamı gibi pek çok sebep çalışanı işinden veya görevlerinden soğutabilmektedir. Rezaian (1999)'a göre örgütsel umursamazlık, çalışan hedeflerine ulaşma umudunu kaybettiğinde, hayal kırıklığının kaynağından uzaklaşmaya çalıştığında ve iyileşme ve motivasyon için hiçbir umut hissetmediğinde ortaya çıkmaktadır (Abusharbeh, 2013). Bir başka görüşe göre, örgütsel umursamazlığın ortaya çıkmasında örgütte var olan yapısal sorunlar, yönetim anlayışı, motivasyonel unsurlar ve kişisel faktörler etkili olabilmektedir (Esfahani vd., 2013; Uzunbacak vd., 2021).

2.1.1. Örgütsel Umursamazlığın Boyutları

Bir kavramın terminolojik içeriğini doğru bir şekilde anlayabilmek için o kavramın hangi alt gruplara ya da bileşenlere ayrıldığını bilmek şüphesiz ki büyük bir önem taşımaktadır. Zira bu durum yeni bir araştırma modeli kurgularken de önemli ölçüde belirleyici olmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel umursamazlık kavramına dair yapılan incelemelerde kavramın farklı boyutlarına ilişkin çeşitli yaklaşımların ortaya konduğu ve bu yaklaşımların kavramın farklı yönlerini vurguladığı gözlemlenmektedir.

Örgütsel umursamazlık kavramının boyutlanması noktasında Danaeefard vd. (2011) tarafından ilgili kavramın beş türü olduğu ileri sürülmüştür. Bu türler; yöneticiyi umursamazlık, örgütü umursamazlık, müşterileri umursamazlık, iş arkadaşlarını umursamazlık ve işi umursamazlık şeklindedir. Ayrıca Ahmadi ve Rafiee (2015) yapmış oldukları çalışmalarında bu ayrımı desteklerini ifade etmişlerdir. Yapılan bu beşli ayrım ilave olarak, ulusal yazında etik normları umursamazlık şeklinde yeni bir boyut daha olabileceği öne sürülmüştür (Aydoğdu & Çakıcı, 2018).

Örgütsel umursamazlığın türleri üzerine yapılan kuramsal yaklaşımlar elbette önem taşımaktadır. Ancak ilgili kavramın güncel bir kavram olması nedeniyle boyutlanması açısından genel bir kanaat oluşmadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, ilgili kavramın nicel yöntemlerle ölçülmesi noktasında, örgütsel umursamazlığın tek boyutlu olarak ele alınabildiği görülmektedir. Son dönemde kısa ölçme araçlarına olan eğilim de dikkate alındığında, bu yaklaşımın pratik bir çözüm sunduğu düşünülebilir. Bu bağlamda, Çavuş ve Develi (2022) tarafından geliştirilen ölçme aracının kavramın tek boyutlu olarak ölçülmesine katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

2.2. Örgütsel Sinizm

Sinizm kavramı tarihsel olarak düzeni eleştirmeyi ve bireyi öne çıkarmayı amaçlayan ve kimileri tarafından kısmen olumlu olarak değerlendirilen bir kavramken, zamanla olumsuz bir kavram haline gelmiştir (Pelit & Pelit, 2014). Örneğin, Oxford İngilizce Sözlükte sinizm (cynicism) sözcüğünün anlamı "aşağılayıcı bir şekilde eleştirel eğilim, tutum veya karakter; özellikle insanların tamamen kişisel çıkarlarla motive olduklarına inanma eğilimi" olarak verilmektedir (Oxford English Dictionary, t.y.). 1990'lı yıllara gelindiğinde ise çıkış noktası felsefe olan sinizm kavramı kendisine örgütsel davranış disiplininde önemli sayılabilecek bir yer bulmuştur (Mumcu, 2021; Pelit & Pelit, 2014).

Minnesota Üniversitesi'nde kişilik çözümlemesi alanında yapılan 1940'lardaki araştırmalar, örgütsel sinizm kavramının ortaya çıkışında önemli bir rol oynamıştır. Diğer yandan, sinizm konusundaki ilk bilimsel çalışmanın, 1967 yılında polis sinizmi üzerine yazılmış olan *Behind the Shield* adlı kitap olduğu bilinmektedir (Candan, 2016; Niederhoffer, 1967). Bununla birlikte yazında örgütsel sinizm konusundaki çalışmaların öncüsü olarak, *Combatting*

Cynicism in The Workplace adlı eserleriyle Mirvis ve Kanter (1989) kabul edilmektedir (Alhas, 2021).

Sinizm bir yandan kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik, olumsuzluk, kavramları ile yakından ilişkili olmakla birlikte diğer yandan, kişinin kusur bulması, zor beğenmesi ve eleştirel olması gibi tutumlara da değinmektedir. Bundan başka, sinizm, diğer bireylerden hoşlanmama ve bireylere güvenmeme gibi patolojik bir durumu bile ifade etmektedir (Doğan, 2018). Bu bağlamda, bireylerin olaylara olumsuz bakmaları ve karamsar olmaları sinizmin en ayırıcı özelliğidir (Fettahlioğlu, 2021).

Sinizmin günümüzde yalnızca belirli kesimlerin tutumu olmaktan çıktığını söylemek mümkündür. Bu olgu, toplumsal yaşamın her alanında yaygın bir şekilde görülmekte ve örgütlere ve iş yaşamına yansması kaçınılmaz hale gelmektedir (Kahya, 2019). Geçmişte makine kırıcılığı gibi açık ve saldırgan üretkenlik karşıtı iş davranışları yaygınken, günümüzde bu davranışlar yerini daha gizli ve savunmacı görünümü, alaycı ve hatta zekice tepkilere bırakmıştır. İşte bu noktada beliren kavram örgütsel sinizmdir (Erdoğan & Çevik Tekin, 2021; Kart, 2015).

Kanter ve Mirvis (1991)'e göre örgütsel sinizm, bencilliğin ve sahtekârlığın örgütün merkezinde olduğu inancını yansıtan bir özelliktir (Çelebi, 2019). Andersson (1996)'a göre örgütsel sinizm hayal kırıklığı, umutsuzluk ve bir kişiye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe veya kuruma karşı saygısızlık ve güvensizlik ile karakterize edilen hem genel hem de özel bir tutum olarak tanımlanmaktadır.

Abraham (2000) örgütsel sinizmi, bir örgütün dürüst ve güvenilir olmadığına dair inanç düzeyi olarak tanımlamıştır. Ona göre bu inanç, örgüt üyelerinde hayal kırıklığı, öfke ve güvensizlik gibi olumsuz duygulara yol açabilmekte ve örgütsel itibara zarar verebilecek ve örgütsel değişimi engelleyebilecek davranışlara neden olabilmektedir. Benzer bir bağlamda, Brandes'e (1997) göre ise örgütsel sinizm üç bileşenden oluşan ve örgüte karşı benimsenen olumsuz bir dizi tutumdur. Bunlar: (i) örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancı, (ii) örgüte karşı olumsuz duygu ve (iii) örgüte karşı bu inanç ve duygularla tutarlı olan aşağılayıcı davranışlardır.

Yazında en fazla referans olan örgütsel sinizm tanımlarından biri, James W. Dean, Pamela Brandes ve Ravi Dharwadkar'ın *The Academy of Management Review*'de 1998 yılında yayımlanan makalelerinde bulunmaktadır. Bahse konu makalede örgütsel sinizm; bireyin, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inancı, örgüte karşı negatif duygu ve bu inanç ve duygularla uyumlu olarak örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel bakış açısıyla davranma eğilimini kapsayan, örgüte karşı olumsuz tutumu olarak tanımlanmaktadır (Dean vd., 1998).

Helvacı ve Çetin (2012)'e göre örgütsel sinizm; çalışanların örgüte karşı olumsuz tutumudur. Kalağan (2009) buna ilave olarak örgütsel sinizmin aynı zamanda örgüte ilişkin olumsuz duyguya yönelen duygu ve düşünceleri, hakaret etme ve hata bulma davranışlarını da içerdiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla örgütsel sinizm, örgütle ilgili olarak yapılan örtülü veya açık sert eleştiriler, olumsuz görüşler ve olumsuz inançlar olarak tanımlanmaktadır (Cemaloğlu vd, 2014).

Ahmadi (2014)'ye göre; örgütsel sinizm hakkındaki yazının incelenmesinde iki farklı grupta çalışma ortaya çıkmaktadır. İlk gruptakiler, örgütsel sinizmi tanımlama, kavram haline getirme ve ölçek geliştirmek için yapılan çalışmalardır (Abraham, 2000; Dean vd., 1998; Wanous vd., 2000). Diğer çalışmalarda ise örgütsel sinizmin hangi durumlarda ortaya çıktığı,

farklı koşullarda gösterdiği tepkiler ve nedenlere odaklanılmıştır (Bernerth vd, 2007; Bommer vd., 2005; Wu vd., 2007).

Örgütsel sinizmin, örgütler ve çalışanlar açısından oldukça önemli olmasına karşın, sinizmin nedenlerinin neler olduğuna yönelik yeterli sayıda çalışma yapılmamıştır (Dirican vd., 2015). Yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel sinizmin pek çok nedeni listelenmektedir. Bu nedenler arasında çalışanlarla örgüt arasında var olan psikolojik sözleşme ihlali, dengesiz güç dağılımı, adaletsizlik, klasik iş tarzı ve değerleri, aşırı çalışma saatleri, mobbing, kötü yönetim, etkin olmayan liderlik, örgütsel küçülme, yeniden yapılanma, yöneticilerin işten çıkarılması, yüksek yönetici maaşları, ani ve acımasız işten çıkarmalar, düşük örgütsel performans ve organizasyonel değişiklikler gibi birçok bilişsel, duygusal ve örgütsel faktör yer almaktadır. (Alan & Fidanboy, 2013). Benzer şekilde, araştırmalar örgütsel sinizmin çalışanlar ve örgütler üzerinde bir dizi negatif etkilere sahip olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Duygusal tükenme, iş doyumsuzluğu, işe devamsızlık, adalet algısı, örgütsel değişim faaliyetlerine katılma isteği, yorgunluk, iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz yansımalarını bu kapsamda sıralamak mümkündür (Can, 2019; Kalay vd., 2014).

2.2.1. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel sinizm türleri konusunda farklı ayrımlara gidildiği görülmektedir. Andersson (1996) sinizmi; çalışan sinizmi ve iş sinizmi olmak üzere ikiye ayırmıştır. Dean vd. (1998) yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmi beş başlık altında sınıflandırmışlardır. Bunlar (i) kişilik sinizmi, (ii) toplumsal/kurumsal sinizm, (iii) meslek sinizmi, (iv) çalışan sinizmi ve (v) örgütsel değişim sinizmi şeklindedir. Abraham (2000) da örgütsel sinizmi bu beş formda ele almış ve örgütsel davranış yazınında sinizmin kavramsallaştırılmasına büyük katkı sağlamıştır.

Örgütsel sinizm kavramı her ne kadar farklı yaklaşımlar üzerinden boyutlandırılrsa da yazında genel kabul gören görüş ilgili kavramın üç boyuta sahip olduğudur. Bu bağlamda, Brandes (1997) ile Dean ve diğerleri (1998) tarafından yapılan çalışmalara istinaden bu boyutlar; bilişsel boyut, duygusal boyut ve davranışsal boyut olarak sıralanmaktadır (Tutar, 2014). Ya da diğer adlarıyla bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm olarak da ifade edilebilmektedirler.

Örgütsel sinizmin bu üç bileşeni birbirleriyle sürekli etkileşim içindedir. Hem birbirlerini etkilemekte hem de birbirlerinden etkilenmektedirler. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, bireyin örgütle ilgili inanç ve bilgilerini içermektedir. Duygusal boyutu, bireyin örgüte yönelik tutum ve hislerini yansıtırken, davranışsal boyutu ise bu inanç ve duyguların eyleme dökülmesini kapsamaktadır. Sonuç olarak, örgütsel sinizmin bireylerde ortaya çıkışı, örgüte karşı belirli inanışların oluşmasıyla başlamakta ve bu inanışlar önce duygulara, ardından da örgüt ve iş arkadaşlarına karşı sergilenen davranışlara dönüşmektedir (Çınar vd., 2023).

Bilişsel (inançsal) sinizm, örgütün dürüst olmadığına yönelik bir inanç olarak tanımlanmakta ve öfke, küçümseme ve kınama gibi olumsuz duygularla birlikte örgütsel sinizmin ilk aşaması olarak ortaya çıkmaktadır (Alici & Özyer, 2024). Bilişsel boyutun kapsamı içerisinde, kurum içerisindeki uygulamaların belirli kurallara dayanmadığı, hazırlanan resmi belgelerin ciddi olmadığı, insan davranışlarının istikrarlı ve güvenilir olmadığı, bireylerin dürüst, ahlaklı, içten ve samimi olmadığı yönünde bir inanç bulunmaktadır (Tokmak, 2019).

Duyuşsal (duygusal) sinizm, birey tarafından olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilen duygusal deneyimler olarak tarif edilmektedir. Örgütsel sinizmin ikinci boyutu

olan duyuşsal boyut; saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç duyma gibi güçlü duygusal tepkileri kapsamaktadır (Abraham, 2000). Bu boyutta saygısızlık, karşısındakini küçük görme, öfke, kızgınlık duymak, diğerlerinden nefret etmek, kendini beğenmişlik, ahlaki bozulma, hayal kırıklığına uğrama ve güvensizlik duyguları bulunmaktadır (Çınar, 2023; Yıldız, 2013).

Davranışsal sinizm, örgütsel sinizmin üç boyutundan sonuncusu olup, bireyin örgüte karşı olumsuz davranışlarda bulunması olarak ifade edilmektedir. Bu davranışlar, genellikle hareketlerde veya sözlü iletişimde gizlenmektedir. Bu boyutta sinikler, aşağılama, küçümseme, şikâyetle bulunma, eleştirel konuşma gibi davranışlar gösterebilmektedir. Olumsuz fikirlerini sözlü olarak iletemedikleri zamanlarda ise eleştirel bir ifade ile gülümseyerek, birbirlerine anlamlı bakışmalar yaparak tepkilerini gösterebilmektedirler (Çınar, 2023; Pelit & Pelit, 2014). Örgüt içinde sinik davranışta bulunan çalışanlar, gelecek olaylar hakkında karamsar tahminler yapma eğiliminde olabilirler. Bununla birlikte olumsuz ve çoğu zaman insanı küçük düşürmeye yönelik davranışlarda bulunabilirler (Dean vd., 1998).

2.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Umursamazlık Arasındaki İlişki

Örgütsel sinizm ile örgütsel umursamazlık arasında öngörülen ilişkileri Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964) ve Duygusal Olaylar Kuramı (Weiss & Cropanzano, 1996) kapsamında açıklamanın mümkün olduğu düşünülmektedir.

Sosyal Mübadele Kuramı'na istinaden çalışanlar ile örgütler arasında karşılıklı faydaya dayalı ilişkilerin varlığına işaret edilmektedir. Bu ilişkilerde tarafların birbirlerine karşı olan sorumlulukları, sosyal mübadelenin temel unsurlarını oluşturmaktadır. Örgütlere verilen emek karşılığında maddi ve manevi ödüller elde etme, bir tür sosyal mübadeleyi yansıtmaktadır (Kahya, 2019).

Bu kuram bireylerin buldukları çevredeki beklentileri doğrultusunda, fayda ve maliyetleri göz önünde bulundurarak verdikleri rasyonel kararları açıklamaktadır (Emerson, 1976). Bununla birlikte, kurama göre bireylerin davranışları kendi algıları ve tutumlarına bağlı olarak şekillendiği öne sürülmektedir. Dolayısıyla, bireyler karşılaştıkları durum ya da ortamla ilgili algı ve tutumlarına göre davranışlarını değiştirmektedir (Blau, 1964; Yıldız & Develi, 2018). Kısaca, Sosyal Mübadele Kuramı, insanların ilişkilerinde karşılıklı yarar elde etmeyi hedeflediklerini ve bu yararın gerçekleşmediği durumlarda ilişkiden uzaklaşmaya meyilli olduklarını savunmaktadır. Başka bir bakış açısıyla, çalışanlar örgütlerinin onlara yaklaşımlarına göre algı, tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir.

Kuramla ilgili bu bilgilerden hareketle örgütsel sinizm tutumuna sahip olanların çalıştıkları kurumun amaç ve hedeflerini daha az önemseyecekleri aşikârdır. Bu noktada, çalışanlar her ne kadar kendi bireysel işlerine yönelik görev ve sorumlulukları yerine getirirler de kurumsal performansı arttıracak diğer işler için ekstra bir çaba göstermeyeceklerdir. Nitekim bu durum örgütsel düzeydeki bir umursamazlığın bizzat kendisidir. Bu bağlama dayanarak örgütsel sinizmin örgütsel umursamazlık düzeyini arttıracığı öngörülmektedir.

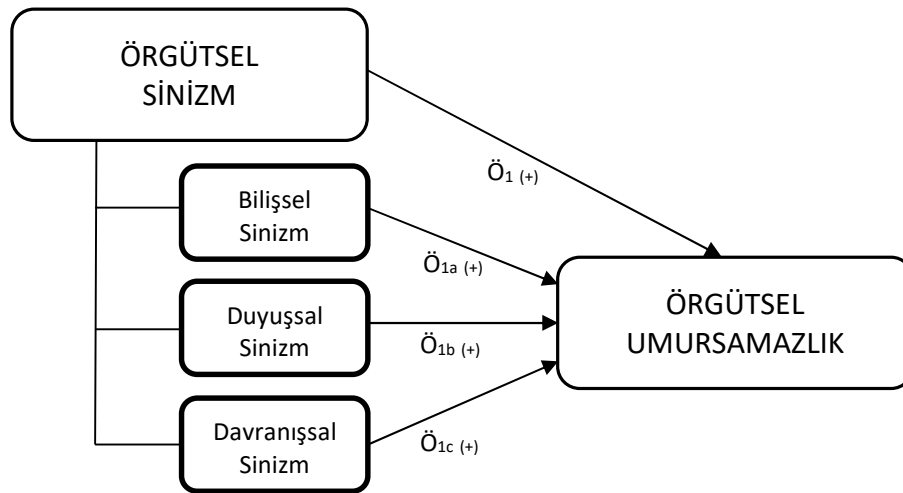
Duygusal Olaylar Kuramı, insanların duygularının davranışlarını etkilediğini öne sürmektedir. Kurama göre, çalışanların geçmiş yaşantılarında etkisi altında kaldıkları duygusal deneyimler bugünkü davranışlarına da yön verebilmektedir. Üstelik bu kurama göre yaşanan olayların çok eskiden yaşanan duygusal olaylar olması da şart değildir. O gün içerisinde yaşanan bir olay da günün geriye kalanında kişinin davranışlarını etkileyebilmektedir (Develi & Turak, 2023; Özdevicioğlu, 2004; Weiss & Cropanzano, 1996).

Duygusal Olaylar Kuramı'na göre, örgütte yaşanan olumsuz deneyimler, bireyin örgüte yönelik tutumunu negatif yönde etkileyebilmektedir. Bireyin geçmişte yaşadığı kötü deneyimler, örgüte yönelik inanç ve duygularında değişime ve farklılaşmaya yol açarak, bireyin örgüte yönelik ters tutumlar geliştirmesine neden olabilmektedir. Acı, umutsuzluk, öfke gibi olumsuz duyguların hissedilmesi, örgüte yönelik tepkisel tutumların oluşmasında etkili olmaktadır. Bu istenmeyen tutumlar, zaman içerisinde bireyin örgüte karşı davranışlarına yansiyarak, bireyin aykırı bir çalışan haline gelmesine neden olabilmektedir (Develi & Turak, 2023; Kahya, 2019).

Kuramla ilgili bu bilgilerden hareketle örgütsel sinizmin öfke, hayal kırıklığı ve umutsuzluk gibi olumsuz duygulara neden olduğu kolay tahmin edilebilir bir şey olarak ortaya çıkmaktadır. Netice itibariyle olumsuz olarak nitelendirilen bu duygular çalışanların örgüte karşı umursamaz bir tavır takınmasına yol açabilecektir. Bu bağlam içerisinde örgütsel sinizm yaşayan çalışanların ortaya çıkan negatif duygular neticesinde bir müddet sonra örgütsel umursamazlık belirtileri gösterecekleri düşünülmektedir. Başka bir anlatımla, örgütsel sinizmin örgütsel umursamazlığı arttıracığı bir kere daha öngörülmektedir.

Tüm bu gerekçelere dayanarak örgütsel sinizm ve örgütsel umursamazlık ilişkisi ile ilgili aşağıda sunulan araştırma modeli ve önermeler ileri sürülmektedir.

Şekil-1. Önerilen Araştırma Modeli



Önerme 1: Örgütsel sinizm örgütsel umursamazlığı açıklamada olumlu yönde katkı yapacaktır.

Önerme 1a: Bilişsel sinizm boyutu örgütsel umursamazlığı açıklamada olumlu yönde katkı yapacaktır.

Önerme 1b: Duyuşsal sinizm boyutu örgütsel umursamazlığı açıklamada olumlu yönde katkı yapacaktır.

Önerme 1c: Davranışsal sinizm boyutu örgütsel umursamazlığı açıklamada olumlu yönde katkı yapacaktır.

3. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada örgütsel sinizm ile örgütsel umursamazlık arasında gerçekleşmesi öngörülen ilişkiler ele alınarak, örgütsel davranış yazınına katkı sağlanması amaçlanmıştır. Çalışmada, örgütsel sinizmin çalışanların olumsuz duygusal deneyimlerini artırarak, onların

işlerine ve örgüte karşı ilgisiz ve kayıtsız bir tavır geliştirmelerine yol açabileceği öne sürülmüştür. Özellikle Sosyal Mübadele Kuramı ve Duygusal Olaylar Kuramı çerçevesinde, sinizmin çalışanların örgüte olan güvenlerini zedeleyerek, öfke ve kızgınlıklarını çoğaltarak örgütsel umursamazlık düzeylerini arttıracakları varsayılmıştır. Bu bağlamda, yazında kısıtlı düzeyde incelenmiş olan örgütsel umursamazlık konusu detaylandırılarak, örgütsel sinizmin umursamazlık üzerindeki olası etkileri değerlendirilmiştir.

Çalışma neticesinde örgütsel sinizm ve boyutlarının örgütsel umursamazlık üzerinde etkili olacağı çıkarımı yapılmıştır. Bu çıkarımdan hareketle bir araştırma modeli ve önermeler sunulmuştur. Buna göre, örgütsel sinizm genel yapısı ile bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm boyutları örgütsel umursamazlığı tahmin etmede olumlu yönde katkı yapacaktır.

Netice itibariyle, çalışanlar örgüt içerisindeki hayal kırıklıkları, güvensizlik ve umutsuzluk gibi duygular nedeniyle örgütlerine karşı önce kızgın sonra da umursamaz hale gelebilmektedir. Başka bir anlatımla, örgütsel sinizm, çalışanların örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirmelerine ve bu tutumların zamanla umursamazlık olarak tezahür etmesine neden olmaktadır. Örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları çalışanların işlerine ve örgüte karşı umursamazlık geliştirmelerinde önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel sinizmin olumsuz bir durum olan örgütsel umursamazlığı güçlendiren bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak, örgüt yöneticilerine ve insan kaynakları profesyonellerine bazı öneriler sunulabilir. Öncelikle, örgütlerde sinizm belirtilerini tespit etmek ve bu olumsuz tutumu azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmek büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin, çalışanların işlerinden memnuniyetini artırmak, onlara daha fazla destek sağlamak ve şeffaf iletişim kanalları oluşturmak suretiyle örgütsel sinizmi minimize etmeleri mümkündür. Ayrıca, çalışanların örgüte olan güvenlerini pekiştirecek ödüllendirme sistemleri geliştirilmelidir. Örgüt içinde açık ve adil bir liderlik sergilenmesi, sinizmin ve umursamazlığın önüne geçmek için kritik bir rol oynayacaktır.

Gelecekte yapılacak araştırmalar için birkaç öneride bulunmak da mümkündür. Öncelikle bu çalışmada önerilen araştırma modelinin sınanması ile çalışanlardaki örgütsel umursamazlığı tetikleyici bir faktör olarak örgütsel sinizmin rolü belirlenmiş olacaktır. Böylelikle, örgütlere bir tehdit unsuru oluşturan örgütsel umursamazlığın örgütsel sinizm özelinde bertaraf edilmesi için yapılabilecek faaliyetlerin neler olabileceği yönündeki tespitler de ortaya konulmuş olacaktır. Özellikle bu noktada örgütsel umursamazlık yazınına katkıda bulunan araştırmacıları dikkate almak önemlidir. Örneğin, Mirhosseini (1995), örgütsel umursamazlıkla başa çıkmak için öncelikle psikolojik sözleşme yaklaşımının uygulanmasını önermektedir. Psikolojik sözleşme kavramının, bir çalışanın ve işverenin birbirlerinden ne beklediklerine dair inançlarının birleşimi olduğu bilinmektedir (Anderson & Schalk, 1998). Bu yaklaşım sayesinde çalışan ve işveren arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünü neticesinde örgütsel umursamazlık durumu ile biraz daha kolay şekilde baş edilebilecektir.

Bunların dışında, gelecekteki araştırmalar tarafından örgütsel sinizm ve örgütsel umursamazlık arasındaki ilişkinin farklı sektörler ve kültürler arasında nasıl değiştiği incelenebilir. Ayrıca, sinizm ve umursamazlık ilişkisinde bireysel ve örgütsel faktörlerin rolleri de araştırılmalıdır. Özellikle, çalışanların kişisel özelliklerinin, liderlik türlerinin ve örgüt kültürünün bu iki değişken bağlamındaki rolleri gelecekteki çalışmalar için önemli bir araştırma alanı sunmaktadır. Aynı zamanda, örgütsel sinizm ve umursamazlık arasındaki

ilişkiyi daha derinlemesine anlamak için boylamsal çalışmaların yapılması, bu iki kavramın zaman içerisindeki etkileşimlerini ortaya koyacaktır.

Kaynakça

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Abusharbeh, M. T. (2013). The use of grounded theory to discover organizational indifferences in University of Brawijaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(4), 621-628.
- Ahmadi, F. (2014). *Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi: Atatürk Üniversitesi çalışanları üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Ahmadi, S. A. A., & Rafiee, A. (2015). A study on emotional intelligence strategies to reduce organizational indifference. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 4(3), 169-178.
- Alan, H., & Fidanboy, C. Ö. (2013). Sinizm, tükenmişlik ve kişilik arasındaki ilişkiler: Bilişim sektörü çalışanları kapsamında bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), 165-176.
- Alhas, F. (2021). Örgütsel sinizmin ilerisi üretkenlik dışı davranış. *Turkish Business Journal*, 2(3), 67-99. <https://doi.org/10.51727/tbj.894740>
- Alici, İ. & Özyer, K. (2024). The role of psychological capital on perceived organizational support, organizational cynicism and organizational performance. *International Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS)*, 15(57), 1339-1361. <http://dx.doi.org/10.35826/ijoess.4502>
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418. <https://doi.org/10.1177/001872679604901102>
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<637::AID-JOB986>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<637::AID-JOB986>3.0.CO;2-H)
- Arda, A. (2022). *İstanbul'da görev yapan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile etik değerlerinin örgütsel ceza algısı aracı değişkeniyle birlikte sanal kayıtarma ve örgütsel kayıtsızlığa etkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Aydoğdu, C. (2016). *İşgören kayıtsızlığı: Kamu ve özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Mersin Üniversitesi.
- Aydoğdu, C., & Çakıcı, A. (2018). Örgütlerde kayıtsızlık davranışı üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 2(2), 96-117.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış* (3. baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326. <https://doi.org/10.1177/0021886306296602>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about

- organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753. <https://doi.org/10.1002/job.342>
- Brandes, P. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents and consequences* [Unpublished doctoral thesis]. The University of Cincinnati.
- Can, M. (2019). *Hekimlerin örgütsel bağlılık düzeyi ile ihbarcılık (whistleblowing) tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir üniversite hastanesi örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.
- Candan, H. (2016). Örgütsel sinizm ve işgören performansına olası etkileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 181-194.
- Cemaloğlu, N., Kalkan, F., Dağlı, E., & Çilek, A. (2014). Examining the relation between humor acts of school principals and teachers' exposure level to mobbing and organizational cynicism based on the perceptions of teachers. *International Journal of Teaching and Education*, 2(1), 2-17.
- Çavuş, M. F., & Develi, A. (2019). Entropik örgüt iklimi, umursamazlık ve iş tatmini: Nicel bir araştırmaya yönelik bulgular. İçinde A. M. Alparlan, D. Pehlivan, S. Yastioğlu, Ö. F. Oktar, & F. Kıran (Ed.), 7. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 629-635). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Çavuş, M. F., & Develi, A. (2022). Entropik örgüt iklimi, örgütsel umursamazlık ve iş tatmini: Kavramlar ve ölçme araçları. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 2(2), 110-123. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7495480>
- Çelebi, F. (2019). *Sağlık kurumlarında yıkıcı liderlik, örgütsel sapma ve örgütsel sinizm*. İksad Publishing House.
- Çelik, O. T., & Akar, H. (2020). Eğitim kurumlarındaki örgütsel sinizmin cinsiyet açısından incelenmesi: bir meta-analiz çalışması. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1), 87-105. <https://doi.org/10.17556/erziefd.508652>
- Çınar, E., Çetinkaya, C., Ercan, A., Atabey, H., & Bozkurt, A. (2024). Örgütsel Sinizm. 21. *Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 12(36), 717-737.
- Danaeefard, H. D., Salarieh, N., & Noruzi, M. R. (2011). Exploring organizational indifference: Creating and validating a measure. *African Journal of Business Management*, 5(31), 12381-12391. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1819>
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. <https://doi.org/10.2307/259378>
- Develi, A. & Turak, T. T. (2023). Consequences of workplace bullying: Findings from public sector via PLS-SEM. *Alanya Academic Review Journal*, 7(3), 1387-1400. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1302573>
- Dirican, M., Esiroğlu, A., Güler, M., & Güneş, N. (2015). Örgütlerde nepotizm ve sessizlik sinik davranışların oluşmasına zemin hazırlar mı? İçinde K. Özyer, S. Polatçı, & M. S. Döven (Ed.), 3. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. Aybil Yayınları.
- Doğan, A. (2018). *Liderlik, örgüt kültürü ve üretkenlik karşıtı iş davranışları*. Patriot Yayınları.
- Erdoğan, P., & Çevik Tekin, İ. (2021). Sağlık kurumlarında örgütsel sinizmin medeni durum açısından incelenmesi: Bir meta analiz çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12(30), 466-475. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.762494>
- Esfahani, A. N., Ghorbani, O., Amiri, Z., & Mojtaba, F. (2013). Identifying and ranking the effective factors on the organizational indifference through fuzzy analytical hierarchy process. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(6), 64-72.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. (2021). *Örgütlerde yönetsel yaklaşımlar*. İksad Publishing House.

- Helvacı, M. A., & Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 1475-1497. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.3454>
- Kahya, T. (2019). *Örgütsel sinizmin neden ve sonuçları üzerine nitel bir araştırma: Hizmet sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir firma örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Kalay, F., Oğrak, A., & Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3(2), 1-14. <https://doi.org/10.18394/iid.22845>
- Kanter, D. L. & Mirvis, P. H. (1991). Cynicism: The new American malaise. *Business and Society Review* 91(77), 57-61.
- Kart, M. E. (2015). *Örgütsel sinizm bağlamsal performans ve etik ideoloji* (2. baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Keefe, L. (2003). How to overcome organizational indifference. *Policy & Practice*, 61(2), 24-27.
- Keefe, L. (2006). Overcome organizational indifference. *Nonprofit World*, 24(2), 14.
- Koçel, T. (2017). Yönetim ve organizasyonda metodoloji ve güncel kavramlar. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 3-8.
- Koçel, T. (2023). *İşletme yöneticiliği* (18 baskı). Beta Yayınları.
- Mirhosseini, Z. S. M. (1995). Organizational indifference. *Journal of Cooperative Economics*, 53, 68-73. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00689.x>
- Mirvis, P. H., & Kanter, D. L. (1989). Combatting cynicism in the workplace. *National Productivity Review*, 8(4), 377-394. <https://doi.org/10.1002/npr.4040080406>
- Mumcu, A. (2021). İzlenim yönetimi taktiklerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(1), 151-165. <https://doi.org/10.31671/dogus.2021.467>
- Nazari, S., & Golmohammadi, E. (2023). The relationship between personality traits and organizational apathy with the mediating role of organizational silence (Case study: Physical education teachers. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 10(2), 57-70.
- Niederhoffer, A. (1967). *Behind the shield: The police in urban society* (pp. 207-28). Doubleday.
- Oxford English Dictionary. (t.y). *Cynicism*. <https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=cynicism>, Erişim Tarihi: 21.11.2023
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın alınan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(03), 182-202. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000001562
- Pelit, N., & Pelit, E. (2014). *Örgütlerde kanser yapıcı iki başat faktör: Mobbing ve örgütsel sinizm teori ve uygulama*. Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.
- Rezaian, A. (1999). *Organizational behavior management: Concepts, controversies & applications*. Elm O Adab Press.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (updated 18th edition, global edition). Pearson Education Limited.

- Tokmak, M. (2019). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 53, 183-202. <https://doi.org/10.18070/erciyesiibd.438231>
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel psikoloji*. Detay Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu, (t.y.). Güncel Türkçe sözlük: *Umursamazlık*. <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 21.11.2023
- Uzunbacak, H. H., Erhan, T., & Akçakanat, T. (2021). Örgütsel kayıtsızlık ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(5), 1491-1505. <https://doi.org/10.18506/anemon.891447>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153. <https://doi.org/10.1177/1059601100252003>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18, pp. 1-74. Elsevier Science/JAI Press.
- Wu, C., Neubert, M. J., & Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: The mediating role of justice perceptions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 327-351. <https://doi.org/10.1177/0021886307302097>
- Yıldız, H., & Develi, A. (2018). Çalışanların yalan söyleme eğiliminin bir öncülü olarak örgütsel dışlanma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS' 18), 141-148. <https://doi.org/10.18506/anemon.452575>
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 853-879. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.4544>

DİJİTAL VATANDAŞLIK VE SAĞLIKLI YAŞAM: TEKNOLOJİNİN SAĞLIK ÜZERİNDEKİ DÖNÜŞTÜRÜCÜ ETKİSİ*

Hüdaverdi BİRCAN** Mesut KARAMAN***

ÖZ: Bu çalışmada üniversite öğrencilerinde dijital vatandaşlığın sağlıklı yaşam üzerindeki etkileri incelenmiştir. Dijital vatandaşlık ve sağlıklı yaşamın demografik değişkenlere göre de anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi de çalışmanın ikincil amacıdır. Araştırmaya kolayda örnekleme yöntemi ile 344 üniversite öğrencisi katkı sağlamıştır. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistikler, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi, Pearson korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesinde yapısal eşitlik modeli tercih edilmiştir. Üniversite öğrencilerinin %53,5'i kadın, %54,1'i 18-20 yaş aralığındadır. Dijital vatandaşlık ile cinsiyet ve yaş arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Dijital vatandaşlığın sağlıklı yaşam üzerinde (β : ,803) anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu ve açıklanan varyans değeri (R^2) ,645'tir. Dijital vatandaşlık alt boyutlarında dijital yetkinlik (β : ,485), dijital güvenlik (β : ,265) ve dijital kaygı (β : ,257)'nin sağlıklı yaşam üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu ve açıklanan varyans değeri (R^2) ,538'tir. Sonuç olarak günümüz koşulları itibarıyla sağlıklı yaşam üzerinde dijital vatandaşlık ve alt boyutlarının (dijital yetkinlik, dijital güven ve dijital kaygı) önemli birer etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Üniversite öğrencileri, dijital vatandaşlık, sağlıklı yaşam.

Makale Türü: Araştırma makalesi

Jel Sınıflandırması: I10, I12, I18

DOI: 10.29131/uiibd.1587973

Geliş tarihi: 19.11.2024/ **Kabul Tarihi:** 09.12.2024/ **Yayın Tarihi:** 20.12.2024

DIGITAL CITIZENSHIP AND HEALTHY LIVING: THE TRANSFORMATIVE IMPACT OF TECHNOLOGY ON HEALTH

ABSTRACT: This study examined the effects of digital citizenship on healthy life in university students. The secondary purpose of the study is to determine whether there is a significant difference between digital citizenship and healthy life according to demographic variables. A total of 344 university students contributed to the study through convenience sampling method. Descriptive statistics, independent sample t test, one-way analysis of variance, Pearson correlation analysis and structural equation modeling were used to test the research hypotheses. Among the university students, 53.5% were female and 54.1% were between the ages of 18-20. It was determined that there was a significant difference between digital citizenship and gender and age. Digital citizenship has a significant and positive effect on healthy life (β : .803) and the explained variance value (R^2) is .645. In the sub-dimensions of digital citizenship, digital competence (β : .485), digital security (β : .265) and digital anxiety (β : .257) have a significant and positive effect on healthy life and the explained variance value (R^2) is ,538. As a result, it is concluded that digital citizenship and its sub-dimensions (digital competence, digital trust and digital anxiety) are important factors on healthy life as of today's conditions.

Key Words: University students, digital citizenship, healthy living.

Article Type: Research article

Jel Classification: I10, I12, I18

Received: 19.11.2024/ **Accepted:** 09.12.2024/ **Published:** 20.12.2024

* Bu çalışmanın bir bölümü 11. Avrasya Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

** Prof. Dr. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hbircan@cumhuriyet.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1868-1161

** Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, mesut_karaman66@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-7584-0800

Kaynak gösterimi için:

BİRCAN, H., & KARAMAN, M. (2024). Dijital Vatandaşlık ve Sağlıklı Yaşam: Teknolojinin Sağlık Üzerindeki Dönüştürücü Etkisi. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(2), 98-108. DOI: 10.29131/uiibd.1587973

1. GİRİŞ

Dijital teknoloji günümüz toplumunun bir parçası haline geldikçe, çalışma, iletişim kurma ve başkalarıyla ilişki kurma şeklini değiştirmiştir. Aynı zamanda bu dijital teknolojileri kullanmanın normları ve güvenliği hakkında artan endişeleri de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, dijital teknolojinin sorumlu ve etik kullanımını ifade etmek üzere yeni bir kavram olan “dijital vatandaşlık” önerilmiştir. Dijital vatandaşlık genel olarak “çevrimiçi olarak topluma katılma becerisi” ve özel olarak da “teknoloji kullanımına ilişkin uygun, sorumlu ve davranış normları”dır (Lu & Gu, 2023). Dijital Vatandaşlık, bireylerin, toplulukların ve toplumların refahını teşvik eden çevrimiçi faaliyetlerde bulunmak için internet ve sosyal medya dahil olmak üzere dijital teknolojilerin sorumlu bir şekilde kullanılmasını ifade etmektedir (Almutairi vd., 2023).

Bireylerde özellikle COVID 19 salgını sırasında sunulan birçok hizmetin online platformlara aktarılmasıyla 2020’de dijitalleşmenin hızla ivme kazandığı görülmektedir. Bu hizmetlerden en önemlilerinden biri de insan hayatının sürdürülebilir bir şekilde devam etmesini sağlayan sağlık hizmetleridir (Woolley vd., 2023). Dijital vatandaşlığın sağlık hizmetleri üzerindeki etkileri düşünüldüğünde sağlıklı yaşamı geliştirme noktasında oldukça öneminin olduğu aşıkardır. Sağlıklı yaşam biçimi bir bireyin sağlığını etkileyebilecek davranışları kontrol edebilmesi, günlük faaliyetlerini düzenlemesinde yaşamı içerisinde sağlık yapısına uygun davranışları belirleyerek hayatında düzenlemeleri gerçekleştirmesidir (Güldür vd., 2020). Başka bir deyişle sağlıklı yaşam biçimi bireyin kendi iyilik seviyesini koruması ve geliştirmesine hizmet eden davranışları gösteren bir yaşam biçimidir (Soysal vd., 2018).

Dijital teknolojilerin yaygın olarak kullanımı ile sağlıkla ilgili yaşam koşullarını geliştirmenin mümkün olabileceği belirtilmektedir (Habes vd., 2023). Bu bakımdan dijital vatandaşlığın sağlık uygulamalarında bireylerin sağlık teknolojilerine erişim, kullanım ve katılım gibi dijital becerilere yönelik yetkinliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Her ne kadar dijital vatandaşlığın önemi literatürde önemi ortaya konulmuş olsa da dijital ortamda kişisel verilerin kullanımında gizlilik, güvenlik ve mahremiyet gibi konular öne çıkmaktadır (Woolley vd., 2023). Bu noktada dijital görgü kuralları, dijital yönetim, dijital sağlık ve refah, dijital güvenlik ve gizlilik, dijital güvenlik ve gizlilik gibi unsurların dijital dönüşümün sonuçları üzerindeki etkileri yükseltilebilir (Slavković vd., 2023).

Teknolojinin bilgiye erişimin artması ve iletişimin gelişmesi gibi birçok faydası olsa da, sorumlu bir şekilde kullanılmadığı takdirde zihinsel ve fiziksel refah üzerinde olumsuz etkileri de olabilmektedir. Sağlık hizmeti sağlayıcıları, ruhsal ve fiziksel sağlık için çevrimiçi kaynaklar ve destek sunabilir ve dijital teknolojilerin sorumlu kullanımı için politikalar ve kılavuzlar geliştirebilir (Almutairi vd., 2023). Günümüzde teknolojik gelişmelerle birlikte elektronik sağlık kayıtları, laboratuvar sonuçlarının online iletilmesi, hastalara ait bilgilerin elektronik ortamda doktorların hızlı bir şekilde ulaşması gibi birçok noktada kolaylık sağlamaktadır. Bireylerde sağlıklı yaşamı geliştirmeye yönelik dijital olarak geliştirilmiş tele-tıp, mobil sağlık uygulamaları, kişisel sağlık geçmişi gibi birçok uygulama bulunmaktadır (Şimşir & Mete, 2021). Bu noktada sağlık hizmetlerinde dijital vatandaşlığın geliştirilmesinin süreklilik gerektirdiği söylenebilir. Yapılan ulusal ve uluslararası literatür incelemeleri sonucunda dijital vatandaşlığın sağlıklı yaşam üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Mevcut literatürde dijital vatandaşlığın sağlıklı yaşam üzerinde dolaylı olarak teknolojik uygulamalar yönüne değinildiği görülmüştür. Bu bakımdan çalışmanın literatüre önemli katkılar sağlayacağı söylenebilir.

2. YÖNTEM

Araştırma Amacı: Bu çalışmada üniversite öğrencilerinde dijital vatandaşlığın sağlıklı yaşam üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada dijital vatandaşlık ile sağlıklı yaşam arasında demografik değişkenlere göre de anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi de çalışmanın ikincil amacıdır.

Araştırma Tasarımı ve Modeli: Tanımlayıcı ve kesitsel tipteki bu çalışma tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma Hipotezleri;

H1: Dijital vatandaşlık sağlıklı yaşamı etkiler.

H1a: Dijital yetkinlik sağlıklı yaşamı etkiler.

H1b: Dijital güven sağlıklı yaşamı etkiler.

H1c: Dijital kaygı sağlıklı yaşamı etkiler.

Evren ve Örneklem: Çalışma evreni bir devlet üniversitesinde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileridir. Örneklemi ise kolayda örnekleme yöntemi ile Haziran-Temmuz 2024 araştırma tarihleri içerisinde 344 üniversite öğrencisi katkı sağlamıştır.

Veri Toplama Araçları:

Kişisel Bilgi Formu; üniversite öğrencilerinin cinsiyet, yaş, sınıf düzeyleri, öğrenim gördükleri bölüm ve yaşadıkları yerleri belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Dijital Vatandaşlık Ölçeği; Tutar vd., (2024) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek toplamda 23 madde ve 3 alt boyuttan (dijital yetkinlik, dijital güven ve dijital kaygı) oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert tipinde olup ölçek puanlaması "1-Kesinlikle Katılmıyorum ile 5-Kesinlikle Katılıyorum" arasındadır. Ölçekte ters kodlama yapılmamıştır. Ölçekten alınan puanlar arttıkça bireylerin dijital vatandaşlığının arttığı yönünde yorumlanmaktadır. Tutar vd., (2024) çalışmasında ölçek geneli Cronbach Alpha değeri 0,96'dır. Bu çalışma için ölçek geneli Cronbach Alpha değeri 0,877'dir.

Üniversite Öğrencilerinde Sağlıklı Yaşam Becerileri Ölçeği; Genç ve Karaman (2019) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek toplamda 21 madde ve 4 alt boyuttan (sağlığa verilen önem, sağlıklı beslenme, sağlıkla ilgili kaynaklara ulaşma ve sağlık önceliği) oluşmaktadır. Ölçek Likert tipinde olup ölçek puanlaması "1-Hiç Katılmıyorum ile 4-Kesinlikle Katılıyorum" arasındadır. Ölçekten alınan puanlar arttıkça sağlıklı yaşamın arttığı yönünde yorumlanmaktadır. Genç ve Karaman (2019) çalışmasında ölçek geneli Cronbach Alpha değeri 0,90'dır. Bu çalışmada 0,912'dir.

Verilerin Toplanması ve Etik Hususlar: Bu çalışma için bir devlet üniversitesinden 11.06.2024 tarihli E-99711239-050.01.04/ sayılı etik onay alınmıştır. Veriler gönüllülük esas alınarak çalışmaya katılmayı kabul eden ve aktif olarak öğrencilikleri devam eden 344 üniversite öğrencisinden online olarak toplanmıştır. Anketin ilk sayfasında çalışmanın amaç ve kapsamı belirtilmiş ve anketi 344 üniversite öğrencisi eksiksiz doldurmuştur. Anketin doldurulması maksimum 10 dakika sürmüştür.

Verilerin Analizi: Veriler SPSS 26 paket programı kullanılarak % 95 güven aralığında değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen verilerde öncelikle normal dağılım şartı dikkate alınmıştır. Ölçek değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında değer aldıkları görülmüştür (Tabachnick & Fidell, 2019). Verilerin analizinde tanımlayıcı testler, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi, Pearson korelasyon analizi ve hipotezlerin

test edilmesinde AMOS 24 programı tercih edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi bir regresyon analizi modeli çerçevesince yürütülmüştür. İstatiksel anlamlılık düzeyi $P < 0,05$ olarak alınmıştır.

3. BULGULAR

Üniversite öğrencilerinin sosyo-demografik özellikleri Tablo 1’de sunulmuştur. Üniversite öğrencilerinin %53,5’i kadın, %54,1’i 18-20 yaş aralığında, %50’si 1.sınıf, %24,1’i işletme bölümü ve %58,7’sinin il merkezinde yaşadığı belirlenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Sosyo-demografik özellikler

Sosyo-demografik özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	184	53,5
	Erkek	160	46,5
Yaş	18-20 yaş arası	186	54,1
	21 yaş ve üzeri	158	45,9
Sınıf	1. Sınıf	172	50
	2. Sınıf	64	18,6
	3. Sınıf	36	10,5
	4. Sınıf	72	20,9
Bölüm	İşletme	83	24,1
	YBS	22	6,4
	Maliye	60	17,4
	SBKY	93	27
	UTL	52	15,1
	İktisat	34	9,9
Yaşadığınız yer	İl merkezi	202	58,7
	İlçe merkezi	90	26,2
	Köy Bucak	52	15,1

YBS: Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü; SBKY: Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü; UTL: Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü

Üniversite öğrencilerinde dijital vatandaşlık ve sağlık yaşama yönelik tanımlayıcı istatistikler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Tanımlayıcı istatistikler

Değişkenler	Min-Max	$\bar{x} \pm ss$	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach Alpha
Dijital Vatandaşlık	1-5	3,41±0,57	,244	-,346	,877
Dijital Yetkinlik	1-5	3,68±0,64	-,150	-,377	,873
Dijital Güven	1-5	3,57±0,83	-,209	-,599	,802
Dijital Kaygı	1-5	2,99±1,02	-,363	-,426	,784
Sağlıklı Yaşam	1-4	2,97±0,56	-,617	,771	,912
Sağlığa Verilen Önem	1-4	3,18±0,52	-,423	-,611	,789

Sağlıklı Beslenme	1-4	2,85±0,69	-,399	-,053	,783
Sağlıkla İlgili Kaynaklara Ulaşma	1-4	2,73±0,76	-,362	-,381	,847
Sağlık Önceliği	1-4	3,12±0,75	-1,000	,605	,748

Üniversite öğrencilerinde dijital vatandaşlık puan ortalaması 3,41±0,57'dir. Ölçek alt boyutlarında dijital yetkinlik 3,68±0,64; dijital güven 3,57±0,83 ve dijital kaygı 2,99±1,02'dir. Sağlıklı yaşam puan ortalaması 2,97±0,56'dır. Ölçek alt boyutlarında sağlığa verilen önem 3,18±0,52; sağlıklı beslenme 2,85±0,69; sağlıkla ilgili kaynaklara ulaşma 2,73±0,76 ve sağlık önceliği 3,12±0,75'dir (Tablo 2).

Dijital vatandaşlık ve sağlıklı yaşamın demografik değişkenlere göre değerlendirilmesi Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Dijital vatandaşlık ve sağlıklı yaşamın demografik değişkenlere göre değerlendirilmesi

Değişkenler	N	Dijital vatandaşlık		Sağlıklı Yaşam	
		$\bar{x}\pm ss$	Test Değeri	$\bar{x}\pm ss$	Test Değeri
Cinsiyet					
Kadın	184	3,35±0,55	T:-2,397	2,95±0,52	T:-0,729
Erkek	160	3,49±0,58	P:0,017*	2,99±0,61	P:0,467
Yaş					
18-20 yaş arası	186	3,29±0,53	T:-4,490	2,92±0,49	T:-1,967
21 yaş ve üzeri	158	3,56±0,59	P:0,000*	3,04±0,63	P:0,058
Sınıf					
1. Sınıf	172	3,37±0,56		2,95±0,55	
2. Sınıf	64	3,47±0,55	F:0,781	3,03±0,53	F:0,382
3. Sınıf	36	3,48±0,69	P:0,505	2,93±0,58	P:0,766
4. Sınıf	72	3,44±0,54		2,98±0,62	
Bölüm					
İşletme	83	3,41±0,61		2,96±0,50	
YBS	22	3,54±0,67		3,10±0,67	
Maliye	60	3,43±0,61	F:0,422	3,13±0,50	F:1,653
SBKY	93	3,37±0,55	P:0,833	2,90±0,64	P:0,145
UTL	52	3,46±0,53		2,92±0,54	
İktisat	34	3,37±0,48		2,90±0,49	
Yaşadığınız yer					
İl merkezi	202	3,44±0,57		2,99±0,54	
İlçe merkezi	90	3,36±0,57	F:0,586	2,94±0,57	F:0,301
Köy Bucak	52	3,41±0,59	P:0,557	2,95±0,65	P:0,740

*P<0,05

Dijital vatandaşlık ile cinsiyet (P: ,017) ve yaş (P: ,000) arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Erkek öğrencilerde ve 21 yaş üzeri olanlarda dijital vatandaşlık anlamlı düzeyde daha yüksektir. Dijital vatandaşlık ile sınıf (P: ,505), bölüm (P: ,833) ve yaşadığınız yer (P: ,557) arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Sağlıklı yaşam ile cinsiyet (P: ,467), yaş (P: ,058), sınıf (P: ,766), bölüm (P: ,145) ve yaşadığınız yer (P: ,740) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Tablo 3).

Dijital vatandaşlık ve sağlıklı yaşam arasındaki Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Pearson korelasyon analizi

Değişkenler		Sağlıklı Yaşam	Sağlığa Verilen Önem	Sağlıklı Beslenme	Sağlıkla İlgili Kaynaklara Ulaşma	Sağlık Önceliği
Dijital	r	,653**	,602**	,557**	,567**	,459**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Vatandaşlık	r	,558**	,554**	,512**	,343**	,475**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Dijital Yetkinlik	r	,525**	,528**	,478**	,395**	,372**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Dijital Güven	r	,322**	,236**	,228**	,418**	,171**
	p	,000	,000	,000	,000	,001

**p<0,01

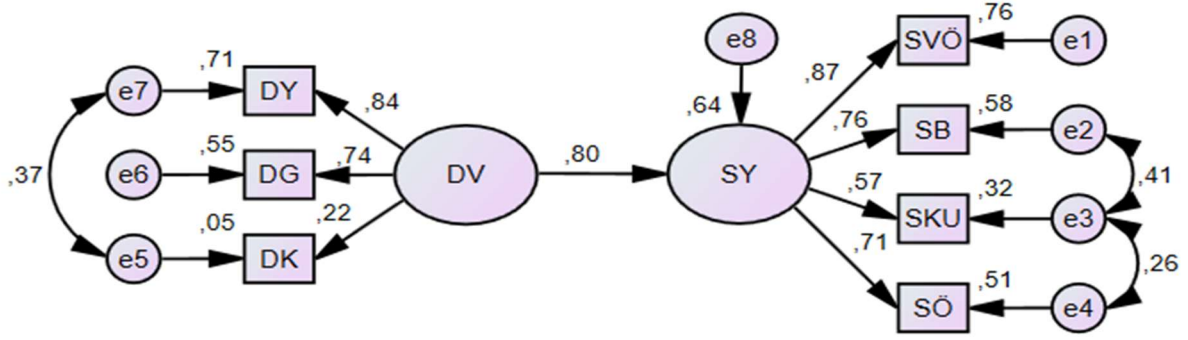
Dijital vatandaşlık (r: ,653), dijital yetkinlik (r: ,558), dijital güven (r: ,525) ve dijital kaygı (r: ,322) arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Tablo 4).

Dijital vatandaşlığın sağlıklı yaşam üzerindeki etkisi Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile incelenmiştir. YEM'in değerlendirilmesinde model fit index değerleri dikkate alınmıştır (Karaman, 2023). Her iki model içinde model fit index değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum düzeyinde olduğu belirlenmiştir (Tablo 5).

Tablo 5. Model fit index değerleri

Kriter	χ^2 /sd	GFI	AGFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMR	RMSEA
İyi Uyum	≤ 2	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\leq ,05$	$\leq ,05$
Kabul Edilebilir	≤ 5	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\leq ,08$	$\leq ,08$
Şekil 1	2,173	,956	,950	,934	,943	,958	,962	,053	,045
Şekil 2	2,761	,953	,956	,941	,951	,956	,960	,043	,032

YEM sonrasında oluşturulan dijital vatandaşlığın sağlıklı yaşam üzerindeki etkisi Tablo 6'da ve Şekil 1'de sunulmuştur.

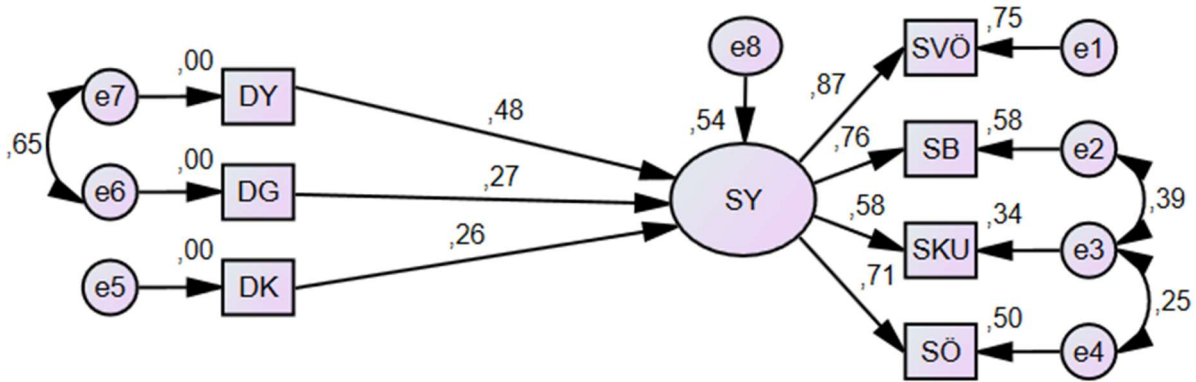


Şekil 1. Dijital vatandaşlığın sağlıklı yaşam üzerindeki etkisi

DV: Dijital Vatandaşlık; DY: Dijital Yetkinlik; DG: Dijital Güven; DK: Dijital Kaygı SY: Sağlıklı Yaşam; SVÖ: Sağlığa Verilen Önem; SB: Sağlıklı Beslenme; SKU: Sağlıkla İlgili Kaynaklara Ulaşma; SÖ: Sağlık Önceliği

Dijital vatandaşlığın sağlıklı yaşam üzerinde (β : ,803) anlamlı ve pozitif önde etkilediği ve açıklanan varyans değeri (R^2) ,645'dir (Tablo 6; Şekil 1).

Dijital vatandaşlık ölçeği alt boyutlarının sağlıklı yaşam üzerindeki etkisi Tablo 6'da ve Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Dijital vatandaşlık alt boyutlarının sağlıklı yaşam üzerindeki etkisi

DY: Dijital Yetkinlik; DG: Dijital Güven; DK: Dijital Kaygı SY: Sağlıklı Yaşam; SVÖ: Sağlığa Verilen Önem; SB: Sağlıklı Beslenme; SKU: Sağlıkla İlgili Kaynaklara Ulaşma; SÖ: Sağlık Önceliği

Tablo 5. Dijital vatandaşlık alt boyutlarının sağlıklı yaşam üzerindeki etkisi

Değişkenler	SE	USE	S.E.	C.R.	P	R ²	AS	ÜS
Model 1; Şekil 1								
DV → SY	,803	1,640	,483	3,398	***	,645	,753	,859
Model 2; Şekil 2								
DY → SY	,485	,343	,041	8,351	***		,386	,566
DG → SY	,265	,146	,031	4,640	***	,538	,181	,353
DK → SY	,257	,115	,020	5,864	***		,176	,349

***P<0,001; DV: Dijital Vatandaşlık; SY: Sağlıklı Yaşam; DY: Dijital Yetkinlik; DG: Dijital Güven; DK: Dijital Kaygı; SE: Standardize Edilmiş Katsayılar; USE: Standardize Edilmemiş Katsayılar; S.E.: Standart Hata; C.R.: Test İstatistiği; AS: Alt Sınır; ÜS: Üst sınır

Dijital yetkinlik (β : ,485), dijital güven (β : ,265) ve dijital kaygının (β : ,257) sağlık yaşam üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu ve açıklanan varyans değeri (R^2) ,538'dir (Tablo 6; Şekil 2).

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Üniversite öğrencilerinde dijital vatandaşlığın sağlıklı yaşam üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlı bu çalışmada öncelikle öğrencilerin dijital vatandaşlık ve sağlıklı yaşam düzeyleri incelenmiştir. Üniversite öğrencilerinde dijital vatandaşlık düzeylerinin elde edilen puan ortalamasına göre yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu bulgunun literatür ile uyumlu olduğu görülmüştür (Karakuş & Turan, 2021). Gelişen teknolojik ile birlikte öğrencilerin teknolojik araç gereç kullanımları, günlük yaşamlarında ders öğrenimlerinde iç içe olmaları, iletişim, sosyal etkinlik gibi birçok yönde günlük hayatın içinde olması öğrencilerde dijital vatandaşlığın bir göstergesi olarak söylenebilir. Bu doğrultuda yine dijital becerilerin öğrenilmesi sağlıklı yaşam, günlük hayatta yapılan işlerde kolaylık sağlanması, bireylerin öğrenme faaliyetlerine aktif katılması gibi avantajlar sağlamaktadır (Costa vd., 2015).

Son dönemlerde dijitalleşme üzerine yaşanan gelişmeler düşünüldüğünde sağlık hizmetlerine erişimin her zaman ve her yerde sağlanabileceği söylenebilir. Bu noktada bir sağlık kurumunda dijital teknolojik imkânlarla sağlık hizmetinin sunulması maliyetlerin azaltılması, hasta memnuniyetinin artması, etkin kaynak kullanımı, tıbbi karar verme süreçlerinin hızlandırılması ve çalışan verimliliğinin artması noktasında kurumlar açısından da birçok noktada önem taşımaktadır (Şahin & Seçer, 2024). Bu bağlamda dijital vatandaşlık puan ortalamasının yüksek çıkmasının yalnızca birey yönünde değil hizmetin sunulduğu kurum açısından da birçok yönde olumlu getirisinin olacağı söylenebilir.

Demografik değişkenlerle yapılan incelemelerde; Erkek öğrencilerde dijital vatandaşlığın anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışmanın bu bulgusu literatür tarafından desteklenmiştir (Karakuş & Turan, 2021). Dijital vatandaşlıkla sınıf değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiş olup buna karşın Vural ve Kurt (2018) dijital vatandaşlık ile sınıf değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu ve 4. sınıflarda dijital vatandaşlığın anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu bildirmişlerdir. Dijital vatandaşlığın 21 yaş ve üzeri olan öğrencilerde anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Farklı örneklemeler üzerine yapılan çalışmalarda Karakuş & Turan (2021) 18-25 yaş arasında dijital vatandaşlığın anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu bildirmiştir. Üniversite öğrencilerinde sağlıklı yaşam puan ortalaması yüksek düzeyde bulunmuş ve öğrenciler üzerine yapılan çalışmalarda bu bulgu literatür tarafından desteklenmiştir (Bozkurt vd., 2022). Üniversite öğrencilerinde sağlıklı yaşam ile cinsiyet, sınıf ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir. Öğrenciler üzerine yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde; sağlıklı yaşam ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır (Bozkurt vd., 2022).

Dijital vatandaşlığın sağlıklı yaşamı olumlu yönde etkilediği çalışma bulgusu neticesinde elde edilmiştir. Geçmiş dönemlerde yaşanan küresel salgınlar ve son dönemlerde COVID 19 pandemisiyle birlikte bireylerin sağlık hizmetlerine erişimi noktasında dijital teknolojilerin kullanımında önü daha fazla açılmıştır (Öngören, 2022). Dijitalleşmeyle ilgili literatürde farklı ölçeklerde Dayanıklı (2019) çalışmasında hemşirelik öğrencilerinde dijital okuryazarlığın sağlıklı yaşam üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu bildirilmiştir. Yine öğrenciler üzerine yapılan başka bir çalışmada dijital vatandaşlığın önemli bir alt bileşeni olan dijital sağlığın dijital okuryazarlığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği saptanmıştır

(Yalçınkaya & Cibaroğlu, 2022). Bununla birlikte yine yapılan farklı bir çalışmada dijital kapsayıcılığın yaşam kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu bildirilmiştir (Alhassan & Adam, 2021).

Sonuç olarak; yapılan literatür incelemesinde ve çalışma bulgularında hareketle bireylerin sağlıklı bir yaşam sürdürmelerinde dijital imkanlardan yararlandıkları söylenebilir. Örneğin telefon uygulamaları ile takip ettikleri adım sayar, uyku vb. olmak üzere sağlık amaçlı olarak kullanılmaktadır (Turan & Doğanalp Çoban, 2023). Ayrıca yine spor aktiviteleri ve fiziksel tedavilerde kullanılan teknolojik ekipmanlar ile dijitalleşmenin sağlık üzerindeki dönüştürücü etkileri ifade edilebilir.

Çalışmanın sonuçları genel olarak ifade edildiğinde üniversite öğrencilerinde dijital vatandaşlık ve sağlıklı yaşamın yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Dijital vatandaşlık ile cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir fark gösterdiği bölüm ve yaşanan yer değişkenlerine göre ise anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir. Sağlıklı yaşam ile cinsiyet, yaş, sınıf, bölüm ve yaşadıkları yere göre anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır.

Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu ise dijital vatandaşlık ile sağlıklı yaşam arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda dijital vatandaşlığın yükselmesiyle sağlıklı yaşamın da yükselebileceği söylenebilir. Çalışma da test edilen tüm hipotezler kabul edilmiş olup dijital vatandaşlığın sağlıklı yaşam üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Yine dijital vatandaşlığın alt boyutlarında dijital yetkinlik, dijital güven ve dijital kaygının sağlıklı yaşamı anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir.

Her ne kadar elde edilen puan ortalamaları yüksek düzeyde bulunmuş olsa da iyileştirmenin üst sınırının bulunmadığı düşünüldüğünde öğrencilerde dijital vatandaşlığın tam olarak yerleşmesi hususunda bilgilendirme etkinlikleri yapılabilir. Sağlık hizmetleri başta olmak üzere yararlanılabilecek tüm hizmet sektörüne yönelik tanıtıcı faaliyetler düzenlenebilir. Dijital vatandaşlık olumlu bir faktör olarak görünse de gizlilik, mahremiyet ve güvenlik noktasında birtakım endişeleri de beraberinde getirmektedir. Bu tip kaygıların giderilmesi hususunda gerekli eğitimler verilmeli teknolojik olarak düzenlemelerin sağlandığı gösterilmeli, güvenlik olarak korumanın ve bilgi güvenliğinin hassasiyetle üzerinde durulduğu belirtilmelidir.

Literatürde yapılan çalışmalarda dijital vatandaşlığın sağlık hizmetlerinde önemine değinilmiş olsa da yapılan çalışmaların kısıtlı sayıda olduğu ve bu tip bir çalışmaya rastlanılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla gelecekte yapılacak çalışmalara öncü bir model olacağı söylenebilir. Her araştırmada olduğu bu çalışmanın da bir takım kısıtlılıkları mevcuttur. Öğrencilerin gönüllü olarak katılımı, alınan cevapların anlık olarak alınması ve araştırma tarihleri içerisinde eğitim öğretim faaliyetlerine aktif olarak devam eden öğrenciler çalışmanın kısıtlılıkları arasındadır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar bir devlet üniversitesinden elde edilmiş olup kısıtlılıkları arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın farklı üniversitelerde yapılarak sonuçların bu çalışma ile karşılaştırılması edilmesi önerilebilir. Çalışma sonuçları ve elde edilen bulgular doğrultusunda literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Alhassan, M. D., & Adam, I. O. (2021). The effects of digital inclusion and ICT access on the quality of life: A global perspective. *Technology in Society*, 64, 1-7
- Almutairi, S. M., Al-Shehri, A. M., Al Qurashi, S. M., Alzahrani, R. A., Althobity, K. S. S., Alsufyani, M. W., ... & Batool, R. (2023). Digital Citizenship And Mental And Physical Well-Being Of Saudi Citizens. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 7(3), 108-120.
- Bozkurt, T. M., Olcay, H., & Atlı, M. (2022). Sağlıklı Yaşam Becerileri ile Fiziksel Özellikler Arasındaki İlişki. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(3), 752-768.
- Costa, F. A., Viana, J., Cruz, E., & Pereira, C. (2015, November). Digital literacy of adults education needs for the full exercise of citizenship. In *2015 International Symposium on Computers in Education (SICE)* (pp. 92-96). IEEE.
- Dayanıklı, F. (2019). Hemşirelik Öğrencilerinde Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışları İle Sağlık Okuryazarlığı Ve Dijital Okuryazarlık Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı, Düzce.
- Genç, A., & Karaman, F. (2019). Üniversite Öğrencilerinde Sağlıklı Yaşam Becerileri Ölçeği'nin Geliştirilmesi. *Istanbul Gelisim University Journal of Health Sciences*, (7), 656-669.
- Güldür, B.B., Göktepe Miyaç, M., & Özkan, A. (2020). Sağlık hizmetleri meslek yüksekokulu öğrencilerinin fiziksel aktivite düzeyi ve sağlıklı yaşam biçimi davranışlarının incelenmesi. *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 112-126.
- Habes, M., Ali, S., Tahat, D., & Aldarmaki, J. K. J. (2022, May). Healthy living and new media: a review. In *European, Asian, Middle Eastern, North African Conference on Management & Information Systems* (pp. 267-275). Cham: Springer International Publishing.
- Karakuş, S., & Turan, S. G. (2022). Yetişkinlerin siber zorbalık davranımları ile dijital vatandaşlık becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (49), 409-427.
- Karaman, M. (2023). Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi: Kavramsal bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 47-63.
- Lu, C., & Gu, M. M. (2024). A systematic review and meta-analysis of factors and outcomes of digital citizenship among adolescents. *Asia Pacific Journal of Education*, 1-16.
- Öngören, H. (2022). Türkiye'de internet kullanım eğilimi ve dijital vatandaşlık algısının insan hakları bağlamında incelenmesi. *Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Akademik Dergisi*, 5(9), 47-82.
- Slavković, M., Pavlović, K., Mamula Nikolić, T., Vučenović, T., & Bugarčić, M. (2023). Impact of digital capabilities on digital transformation: The mediating role of digital citizenship. *Systems*, 11(4), 1-19.
- Soysal, A, Karaman, M, Alıcı, H. (2018). Meslek yüksekokulu öğrencilerinin sağlıklı yaşam biçimi davranışları ve bu davranışları etkileyen faktörler. *Journal of Current Researches on Health Sector*, 8(2), 49-66.
- Şahin, G., & Seçer, Ş. (2024). Sağlık çalışanlarının dijital okuryazarlık düzeyleri hakkında bir analiz: İzmir örneği. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 93-126.
- Şimşir, İ., & Mete, B. (2021). Sağlık hizmetlerinin geleceği: Dijital sağlık teknolojileri. *Journal of Innovative Healthcare Practices*, 2(1), 33-39.

- Turan, A. İ., & Çoban, S. D. (2023). Dijital yaşam teknolojileri bağlamında akıllı saat kullanıcılarının deneyimleri üzerine nitel bir çalışma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(1), 531-551.
- Tutar, H., Erdem, A. T., & Şahin, N. (2024). Dijital vatandaşlık ölçeği (DVÖ): Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Alanya Akademik Bakış*, 8(1), 310-327.
- Vural, S. S., & Kurt, A. (2018). Üniversite öğrencilerinin bakış açısıyla dijital vatandaşlık göstergelerinin incelenmesi. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 8(1), 60-80.
- Woolley, K. E., Bright, D., Ayres, T., Morgan, F., Little, K., & Davies, A. R. (2023). Mapping inequities in digital health technology within the World Health Organization's European Region using Progress Plus: scoping review. *Journal of Medical Internet Research*, 25, 1-20.
- Yalçınkaya, B., & Cibaroğlu, M. O. (2019). Dijital Vatandaşlık Algısının İncelenmesi: Ampirik Bir Değerlendirme. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1188-1208.

SAĞLIK KURUMLARINDA DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ, DEĞİŞİME DİRENCİN ARACILIK ROLÜ

Ruhsar Uçar* Özlem KÖROĞLU**

ÖZ: Bu çalışmada, sağlık kurumlarında değişim yönetimi uygulamalarının iş performansı üzerine etkisini ve bu etkide değişime direncin aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında çalışmada öncelikle, değişim kavramı ve değişim yönetimi kavramları ele alınmıştır. Daha sonrasında değişime direnç kavramı incelenerek, değişime direncin nedenleri, önemi gibi konulara değinilmiştir. Ardından sağlık sektöründe değişime direnç ve iş performansı kavramsal şekilde incelenmiştir. Çalışma, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket yöntemi kullanılarak Mersin ilinde 406 sağlık sektörü çalışanları üzerinden bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmada veri toplama aracı olarak Değişime Direnç Ölçeği, iş performansı ölçeği ve Sağlık sektörü çalışanlarının değişim yönetimi uygulamaları ile ilgili algılarını belirlemek üzere, önce Çalışkan (2007) tarafından geliştirilmiş daha sonra Geldi ve Çalışkan (2021) tarafından uygulanmış ölçeğin, bu çalışma için revize edilmiş hali kullanılmıştır. Araştırma hipotezleri doğrultusunda elde edilen bulgular, değişim yönetimi uygulamalarının iş performansı ve değişime direnci; değişime direncin ise iş performansını anlamlı olarak etkilediği bununla beraber değişim yönetimi uygulamalarının iş performansına etkisinde değişime direncin kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiş ve bu durumun hipotezlerin desteklenmesi anlamına geldiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Performansı, Değişim, Direnç

Makale Türü: Araştırma makalesi

Jel Sınıflandırması: D23, L20, M12

DOI: 10.29131/uiibd.1597351

Geliş tarihi: 13.11.2024/ **Kabul Tarihi:** 09.12.2024/ **Yayın Tarihi:** 20.12.2024

THE EFFECT OF CHANGE MANAGEMENT PRACTICES ON JOB PERFORMANCE IN HEALTH CARE ORGANIZATIONS, THE MEDIATING ROLE OF RESISTANCE TO CHANGE

ABSTRACT: This study aimed to determine the effect of change management practices on business performance in healthcare institutions and the mediating role of resistance to change in this effect. Within the scope of this purpose, first of all, the concept of change and change management concepts are discussed in the study. Afterwards, the concept of resistance to change was examined and issues such as the reasons and importance of resistance to change were touched upon. Then, resistance to change and business performance in the healthcare sector were examined conceptually. The study was conducted on 406 health sector employees in Mersin province, using the survey method, which is one of the quantitative research methods. The Resistance to Change Scale, as a data collection tool in the research, was developed by Çalışkan (2007) and then applied by Geldi and Çalışkan (2021) to determine the job performance scale and the perceptions of health sector employees about change management practices, and it was revised for this study. The findings obtained in line with the research hypotheses reveal that change management practices include business performance and resistance to change; It has been determined that resistance to change significantly affects business performance, however, resistance to change plays a partial mediating role in the effect of change management practices on business performance, and this indicates that the hypotheses are supported.

Key Words: Business Performance, Change, Resilience

Article Type: Research

Jel Classification: D23, L20, M12

Received: 13.11.2024/ **Accepted:** 09.12.2024/ **Published:** 20.12.2024

*Bu çalışma UÇAR tarafından, Doç. Dr. KÖROĞLU danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

*Yüksek Lisans Öğrencisi. Toros Üniversitesi. Mersin, ruhsarucar@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1337-7782

**Doç. Dr. Toros Üniversitesi. Mersin, ozlem.koroglu@toros.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6710-3790

Kaynak gösterimi için: UÇAR, R., & KÖROĞLU, Ö. (2024). Sağlık Kurumlarında Değişim Yönetimi Uygulamalarının İş Performansına Etkisi, Değişime Direncin Aracılık Rolü, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(2), 109-124. DOI: 10.29131/uiibd.1597351

1. GİRİŞ

Etkili değişim yönetimi yöntemleri kuruluşlarda, özellikle de sağlık sektöründe çok önemlidir. Bahsedilen davranışlar işletmelerin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve değişime direnç, sağlık kurumlarının verimliliğini, kalitesini ve etkinliğini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Değişim yönetimi stratejileri, işletmelerdeki değişim girişimlerini stratejilendirmeye, uygulamaya ve denetlemeye yönelik sistematik yaklaşımı kapsamaktadır. Bu prosedürlerin etkin bir şekilde uygulanması, kuruluşların rekabet avantajı elde etmesini ve uzun süreli başarıya ulaşmasını sağlamaktadır. Değişimin kavramsal çerçevesi, tanımı ve hedefleri, firmaların değişim gereksinimlerini anlamalarına ve uygun şekilde stratejik stratejiler geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Değişimin özelliklerini, motivasyonlarını ve türlerini anlamak, şirketlerin değişim süreci için uygun stratejiler oluşturmasını sağlamaktadır.

Sağlık sektörü, özellikle hastaneler ve sağlık kuruluşlarında değişimden ve değişim yönetimi yöntemlerinin uygulanmasından önemli ölçüde etkilenmektedir. Sağlık kurumlarında değişim süreçlerinin yönetimi, personel motivasyonunun, iş performansının ve hizmet kalitesinin belirlenmesinde büyük önem taşımaktadır. Sağlık sektöründe değişim yönetimi stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanması kurumlarda hizmet kalitesinin artırılmasını kolaylaştıracaktır.

Organizasyonlar sıklıkla değişime karşı dirençle karşılaşır. Değişimi kabul etme konusundaki isteksizlik, organizasyonel dönüşüm süreçlerini sekteye uğratmakta, sonuçta organizasyonlar için zorluklara ve hatta başarısızlığa neden olmaktadır. Değişime karşı direncin ardındaki gerekçeler, firmalara bu durumu yönetebilmeleri için değerli bilgiler sunmaktadır. Sağlık sektörünün değişime karşı ciddi bir direnci vardır ve bu durum personelin tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Sağlık kurumları, değişim süreçlerini yönetirken değişime direncin dikkate alınmasına ve başarılı yöntemlerin geliştirilmesine öncelik vermelidir.

Bu çalışmada, sağlık kurumlarında değişim yönetimi uygulamalarının iş performansı üzerine etkisini ve bu etkide değişime direncin aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma soruları şu şekildedir:

- Çalışanların iş performansları onların eğitim durumlarına, yaşlarına, cinsiyetlerine, çalışma sürelerine, medeni hallerine göre bir farklılık göstermekte midir?

- Değişim yönetimi uygulamaları ile iş performansı arasında bir ilişki var mıdır?
- Değişim yönetimi uygulamaları ile bireylerin değişime direnç algıları arasında bir ilişki var mıdır?
- Bireylerin değişime direnç algıları ile iş performansı arasında bir ilişki var mıdır?
- Değişim yönetimi uygulamaları ile iş performansı arasındaki ilişkide bireylerin değişime direnç algılarının aracılık rolü var mıdır?

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Değişim Kavramı

Kesin tanımı gereği mevcut durumun yetersizliğini ve istenilen standardın yakalanamamasını ifade etmektedir (Aydın, 2018); Görünüm, üslup, içerik gibi özelliklerin ayrı bir düzene dönüştürülmesi olarak adlandırılan değişim, sözlükte “belirli bir süre içinde meydana gelen değişiklikler bütünü” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Felsefi açıdan değişim, farklı filozoflar tarafından farklı şekillerde tanımlanabilir. Kant bunu bir şeyin kendine özgü özelliklerinin değişmesi veya başka bir şeye dönüşmesi olarak görmektedir. Hegel ise değişimi, bir şeyin başlangıçtaki durumunu aşarak kendi kavramsal çerçevesi içinde genişlediği ve sonunda kendi sınırsız doğasına ulaştığı bir süreç olarak görmektedir (Zengin ve Bekmezci, 2021). Aristoteles değişimi, iki karşılıklı koşulda bir durumdan diğerine geçiş olarak tanımlamaktadır (Avcı, 2019).

Değişim kavramı başlangıçta alternatif yaklaşımları keşfetme ve işle ilgili davranışları değiştirme çabalarından doğmuştur. Değişim, planlı ya da plansız herhangi bir sistemin kişi ya da kuruluş olsun bir süreç ya da çevrenin bir durumdan diğerine geçişi; Olumlu ya da olumsuz bir anlamı yoktur (Özdemir, 2020). Değişim çoğu zaman kendiliğinden gerçekleşebilse de, yenilik özellikle değişim, büyüme ve devrim gibi fikirleri kapsayan kasıtlı ve kasıtlı bir ilerlemeyi ifade eder. Değişim nitelik veya niceliksel olabilirken, yenilik daha çok nitelik üzerinde yoğunlaşmaktadır. Değişim çoğu zaman kendiliğinden, doğal bir değişimi veya ayrılığı ifade etmektedir. Farklılaşma, nesnelere veya bireyler arasında hem nicelik hem de nitelik açısından farklılaşmayı ifade etmektedir. Bir bütünün öğelerini ve bunların değişimden önceki ve sonraki ilişkilerini karşılaştırmayı içermektedir. Bu farklılaşma olumlu yönde, arzu edilen bir sonuca doğru ya da olumsuz yönde, istenmeyen bir sonuca doğru gerçekleşebilmektedir (Balci, 2021). Mevcut durum çevresel koşulları hesaba katmazsa, bir seviyeden diğerine geçerken gözle görülür bir değişiklik olacaktır. Bu değişim, ihtiyaçların

yeniden yapılandırılarak karşılanması amacıyla bireysel veya grup halinde fikir üretme ve uygulama süreci olarak adlandırılmaktadır (Avcı, 2019).

2.1.1. Değişim Yönetimi

Bilgi toplumu olma yolunda hızla ilerleyen küreselleşen dünyada, kuruluşların sürdürülebilirliklerini sağlamak için uyguladıkları klasik önlemler yetersiz kalmaktadır. Sürdürülebilirliklerini korumak için kuruluşların iç ve dış bağlamlarında meydana gelen değişimlere etkin bir şekilde uyum sağlaması ve bunları denetlemesi gerekmektedir (Bahar ve Özbozkurt, 2021). Değişim yönetimi, bir kuruluşun artan rekabete yanıt olarak değişim ihtiyacını belirlemek ve yönlendirmek için yönetim bilim adamları tarafından geliştirilen stratejik bir yaklaşımdır. Örgütsel faaliyetlerdeki değişiklikleri öngörmek ve ele almak için bir dizi taktik ve eylemin uygulanmasını içermektedir (Bahar ve Özbozkurt, 2021).

Örgütsel dönüşüm, örgütsel faaliyetin mevcut durumundan farklı bir duruma geçiş sürecini ifade etmektedir. Örgütsel dönüşüm, kuruluşların yapısının, karşılaştıkları belirli çevresel koşullara uyum sağlayacak şekilde değiştirilmesi sürecini ifade etmektedir. Organizasyonun çekirdek yapısında, süreçlerinde ve davranışlarında meydana gelen bir değişikliktir. Örgütsel açıdan bakıldığında değişim, düzenli rutinden sapan ve örgütün hedefleriyle uyumlu daha büyük başarıya ulaşmaya veya yeni hedefler oluşturmaya katkıda bulunan kasıtlı ve yenilikçi eylemleri ifade etmektedir

Örgütsel değişim, bir örgütün içinde meydana gelen, bileşenlerini, alt sistemlerini ve bunlar arasındaki etkileşimleri etkileyen birçok dönüşümü ve farklılaşmayı kapsamaktadır. Bu görüşe göre örgütsel değişimin kapsamı itibarıyla gelişme, genişleme ve yenilik gibi unsurları bünyesinde barındıran geniş bir olgu olduğu savunulmaktadır (Güney, 2019).

2.2. Değişime Direnç

Direnç, bireyin rahatsızlık duygusu yaratan unsurlara karşı koymak veya karşı çıkmak için yaptığı her türlü eylemi ifade etmektedir (Özgüleş vd., 2020). Çalışkan (2022), değişim yönetimi uygulamalarının yapılması öncesinde bireylerin değişime yönelik tutumlarının ölçülmesi, kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Lewin'in güç alanı teorisi, organizasyon içindeki iç güçlerin varlığını varsaymaktadır.

Değişime aktif olarak karşı çıkmak, güvensizlik ve şüphe beslemek, ısrarla sorgulamak, değişimi kasıtlı olarak geciktirmek veya engellemek gibi çalışanların davranışları, firma içinde değişime karşı direnç biçimleri olarak sınıflandırılabilir. Değişim yönetimi sürecinin en zorlu

aşaması değişime direncin ortadan kaldırılması veya önlenmesidir. Değişim sürecinin önemli gelişmelere yol açabileceği kabul edilse de, birçok personel bu süreç boyunca değişime karşı çıkma eğilimi gösterebilmektedir (Karayaman, 2023).

Organizasyonlarda değişim kültürünü oluşturmak ve uygulamak son derece zorlu bir çabadır. Değişim, çalışanlar ve yönetim arasında sıklıkla rahatsızlığa yol açan bir olgudur. Kuşkusuz, organizasyonel denge değişimden etkilenecek ve güvensiz bir ortam algılayan, statü ve ödüllerde düşüş yaşayan veya değişime uyum sağlamakta zorlanan bireylerin muhalefetine yol açacaktır. Bu nedenle mevcut durumlarıyla yetinen bireyler, yeni fırsatlar aramaktan kaçınarak, rahatlık durumlarını korumaya çalışırlar (Küçük ve Günaydın, 2021).

Direnç, bireysel, kolektif veya örgütsel düzey dahil olmak üzere çeşitli düzeylerde kendini gösterebilir. Değişim, öngörülemez bir atmosfer yaratır, dolayısıyla çalışanların bakış açısından güvensizlik duygusunu beslemektedir. Üstelik bu durum çalışanlar açısından hem sosyal hem de ekonomik açıdan zarara yol açabilir. Aynı zamanda, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması, artan zihinsel ve fiziksel efor ihtiyacı nedeniyle çalışanlar arasında acıya neden olabilir (Yener, 2021).

Değişime direnç, arzu edilen örgütsel değişimin gerçekleşmesini engelleyen algılanan bir tehdittir. Bu direnç pasif, aktif veya düşmanca biçimlerde olabilir (Dingil, 2022).

2.3. Sağlık Sektöründe Değişime Direnç

Sağlık hizmetlerinde değişiklik genellikle süreç veya operasyonla ilgilidir. Dönüşümün başarısı, sağlık çalışanlarının, hastaların ve diğer teknik kriterlerin bu süreçlere aktif katılımından büyük ölçüde etkilenmektedir (Akşahin, 2021).

Araştırma, sağlık hizmetlerinde değişim süreçlerine ilişkin temel bakış açılarını incelemiş ve değişim sürecinde sağlık kurumlarının hem hizmet sunumu hem de organizasyon açısından karmaşık yapısından kaynaklanan sorunları tespit etmiştir. Sağlık hizmetlerinin çapraz organizasyon yapısı üç önemli unsurdan oluşmaktadır: Çalışanlar, fonksiyonlar ve organizasyon. Bu bileşenlerin her birinin ayrı ayrı ya da birlikte ele alındığında dönüşüm süreci üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir (Korkmazer vd., 2020).

2.4. İş Performansı

Çeşitli yazarlar iş performansının farklı tanımlarını sunmuşlardır. Kara vd. (2021)'e göre performans, bireylerin işyerinde sergilediği gözlemlenebilir eylem ve davranışları ifade etmektedir. Çalışkan ve Köroğlu (2022), iş performansı kavramını, beklenti-değer kavramları ile ilişkilendirmiştir. Ayrıca görevler, hedefler ve örgütsel inançların önemini vurgulamışlardır.

İş performansı, bir kişinin katılım davranışı hakkında örgüte ürettiği ve kuruluşun üretken veya verimsiz olarak değerlendirebileceği çıktıyı ifade eder (Dilekçi ve Nartgün, 2020). İş performansı, özellikle hemşirelik mesleğinde önemli bir parametre olarak kabul edilmektedir. Çünkü iş performansının stres ve tükenmişlik ile doğrudan ve güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir (Aydın vd., 2021). Sağlık hizmeti performansının iyileştirilmesi dünya çapında büyük ilgi gören bir konu haline gelmiş ve dünya çapındaki halk sağlığı paydaşları buna para harcamaktadır. Ancak sağlık ortamlarının zorlu yapısı nedeniyle, bu tür zor koşullarda çalışan kişilerin zihinsel ve fiziksel sağlıklarına öncelik vermeleri büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışanların iş performansını artırmak işletmeler için öncelikli bir konudur (Zaman vd., 2021). Bireysel sağlık mesleği mensuplarının ve hemşirelerin çalışma ortamının analizi genel olarak modern literatürün önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Sağlık hizmetleri örgütsel performansın değiştirilmesi ve geliştirilmesi gereken en önemli alanlardan biri haline gelmektedir. Sağlık hizmetleri sonuçta insani bir endüstri olduğundan, kurumsal performanstaki değişim ve iyileşme, çalışanların performansı ile yakından bağlantılı olacaktır. Başka bir deyişle, sağlık çalışanlarının iş performansı özellikle örgütsel hedeflere ulaşmada önemlidir (Krijgsheld vd., 2022).

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Mersin'deki sağlık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini sağlık sektörü çalışanlarının arasından basit tesadüfî yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 10000 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 384 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle tesadüfî olarak seçilen toplam 750 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 415'i geri dönmüş ve 410 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 6

veri seti çıkartılmış ve 406 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda tabloda sunulmuştur.

Tablo 1: Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	100	200	250	600	750	1000	5000	7500	10000 000
Örneklem Sayısı	80	132	152	234	254	278	357	365	384

Tablo 2: Betimleyici İstatistikler

	Yaş	Çalışma Süresi(yıl)
Ortalama	39,51	15,84
St. Sapma	9,57	9,22
Minimum	20	1
Maksimum	64	36

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, Mersin’ de bulunan bir kamu kurumunda çalışan sağlık personelinden toplanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam elli sekiz ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 5 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise 27 ifadeden oluşan Değişim yönetimi uygulamaları ölçeği, iki boyut ve toplam 11 ifadeden oluşan iş performansı ölçeği ve 15 ifadeden oluşan değişime direnç ölçeği yer almaktadır. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları SPSS paket programı ile, doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir.

Sağlık sektörü çalışanlarının değişim yönetimi uygulamaları ile ilgili algılarını belirlemek üzere, önce Çalışkan (2007) tarafından geliştirilmiş daha sonra Geldi ve Çalışkan (2021) tarafından uygulanmış ölçeğin, bu çalışma için revize edilmiş hali kullanılmıştır. Sağlık sektörü çalışanlarının algılanan değişime direnç düzeylerini belirlemek üzere “Değişime Direnç Ölçeği” kullanılmıştır. Oreg (2006) tarafından geliştirilen ölçek, Çalışkan (2019) tarafından Türk kültürüne uyarlanmıştır. Çalışkan (2019) uyarlama çalışmasını iki örneklem üzerinde gerçekleştirmiştir. Sağlık sektörü çalışanlarının iş performanslarının ölçülmesinde Çalışkan ve Köroğlu (2022) tarafından geliştirilen iş performansı ölçeği kullanılmıştır.

3.3. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve Değişim yönetimi uygulamaları, iş performansı ve değişime direnç değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek EK-A'da verilmiş olan toplam 2 sayfalık bir veri toplama formu oluşturulmuştur.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların bağımlı değişken iş performansı ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır.

3.4. Bulgular

3.4.1. Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular

Araştırmada 406 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin (en küçük, en büyük ve ortalama) değerler Tablo 5'te verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan değişim yönetimi uygulamaları ölçeğinde yer alan toplam 23 madde tümleşik olarak aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Diğer bağımsız değişken değişime direnç, faktör analizi sonucu belirlenen 12 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Bağımlı değişken olan iş performansı ise faktör analizi sonucu belirlenen iki boyut ve toplam 11 madde olarak aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3: Değişken ve Boyutlarına İlişkin Betimleyici İstatistikler

Değişken	Toplam	Ortalama	Std. Sapma
Değişim Yönetimi Uygulamaları (DYU)	406	3,19	,83
Değişime Direnç (DD)	406	2,53	,82
İş Performansı (İP)	406	4,31	,72
Görev Performansı (GP)	406	4,30	,74
Bağlamsal Performans (BP)	406	4,32	,76

3.4.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 4). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; çalışanların iş performanslarının ve alt boyutları olan görev ve bağlamsal performansların, değişim yönetimi uygulamaları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye ve değişime direnç algıları ile negatif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

Değişken	1	2	3	4	5
1. DYU	(.96)				
2. DD	.35**	(.90)			
3. İP	.28**	-.20**	(.92)		
4. GP	.29**	-.16**	.86**	(.90)	
5. BP	.26**	-.23**	.87**	.84**	(.91)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

** $p < .001$

3.4.3. Demografik Gruplardaki Farklılıklar

Araştırmada bağımlı değişken olan iş performansının, cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

İş performansının cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 5) sağlık sektörü çalışanlarının iş performansı algılarının medeni duruma göre farklılaşmadığı ancak, cinsiyete göre kadınların lehine, istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu analizlere göre Kadınların iş performans algıları erkeklere nazaran anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Tablo 5: t Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
İş performansı	Kadın	253	4,41	,61	,001*
	Erkek	152	4,15	,84	
	Evli	306	4,33	,71	,403
	Bekar	99	4,25	,75	

* $p < .05$

Sağlık sektörü çalışanlarının iş performansı algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

İş performansı algısının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6’da görüldüğü üzere çalışanların iş performansı algıları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir ($F=2,411$, $p>0,05$).

Tablo 6: ANOVA Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
İş performansı	Lise	31	4,03	,91	2,411	,066
	Lisans	236	4,37	,68		
	Y. Lisans	48	4,21	,79		
	Doktora	90	4,29	,72		

** $p < .01$, * $p < .05$

3.4.4. Sağlık Kurumu Çalışanlarının İş Performansını Yordayan Değişkenler: Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizi, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi tahmin etmek için kullanılan istatistiksel bir araçtır. Regresyon analizlerinde sağlık kurumu çalışanlarının iş performansları ve bu değişkenin alt boyutları olan görev ve bağlamsal performanslar, bağımlı değişken olarak ele alınmış, değişim yönetimi uygulamaları ile değişime direnç, bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Değişim yönetimi uygulamalarının (DYU), iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide değişime direncin (DD) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yönetime göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (İP) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda sağlık kurumu çalışanlarının algılanan değişime direnç (DD) düzeylerinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, DYU-DD, İP;

DYU-DD, GP; DYU-DD, BP; arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 7, 8 ve 9'da verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken değişim yönetimi uygulamaları ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında DYU' nın İP' ni ($\beta = .28, p < .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda DYU' nın aracılığı araştırılan DD' ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda DYU' nın DD' yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .35, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan DD' nin İP' ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. DD' in İP' ni ($\beta = -.20, p < .001$) anlamlı olarak etkilediği bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise DYU ve aracılığı araştırılan DD birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda DYU' nın DD ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .23, p < .001$), DD' nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = -.19, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 6.2, p < .001$). Bu bulgu DYU' nın İP' na etkisinde DD' in kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H4, H5 ve aracılık hipotezi olan H8' in desteklendiği görülmektedir.

Aracılık testinin ikinci aşamasında bağımsız değişken değişim yönetimi uygulamaları ile birinci alt boyut görev performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında DYU' nın GP' ni ($\beta = .29, p < .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda aracılığı araştırılan DD' nin GP' na olan etkilerine bakılarak rapor edilmiştir. DD' in GP' ni ($\beta = -.16, p < .001$) anlamlı olarak etkilediği bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise DYU ve aracılığı araştırılan DD birlikte analize sokulmuş ve GP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda DYU' nın DD ile birlikte analize sokulmasıyla GP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .19, p < .001$), DD' nin de GP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = -.11, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 8.7, p < .001$). Bu bulgu DYU' nın GP' na etkisinde DD' in kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H6 ve aracılık hipotezi olan H9' un desteklendiği görülmektedir.

Aracılık testinin son aşamasında, bağımsız değişken değişim yönetimi uygulamaları ile ikinci alt boyut olan bağlamsal performans arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk

adımında DYU' nun BP' ı ($\beta = .26, p < .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda aracılığı araştırılan DD' nin BP' a olan etkilerine bakılarak rapor edilmiştir. DD' in BP' ı ($\beta = -.23, p < .001$) anlamlı olarak etkilediği bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise DYU ve aracılığı araştırılan DD birlikte analize sokulmuş ve BP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda DYU' nun DD ile birlikte analize sokulmasıyla BP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .22, p < .001$), DD' nin de BP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = -.14, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 4.4, p < .001$). Bu bulgu DYU' nun BP' a etkisinde DD' in kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H3, H7 ve aracılık hipotezi olan H10' un desteklendiği görülmektedir.

Tablo 7: Aracılık Testi Sonuçları (DYU-DD-İP)

		β	
		DD	İP
DYU	Test 1		
	Yaş		-.06
	Çalışma Süresi		.03
	DYU		.28**
	Düzenlenmiş R ²		.09
	ΔR^2		.09
			(F=411**)
	Test 2		DD→İP
	Yaş	-.14	.12
	Çalışma Süresi	.19	-.09
	DYU	.35**	-.20**
	Düzenlenmiş R ²	.06	.04
	ΔR^2	.06	.04
		(F=278**)	(F=188**)
	Test 3		
Yaş		-.16	
Çalışma Süresi		-.09	
DYU		.23**	
DD		-.19**	
Düzenlenmiş R ²		.06	
ΔR^2		.06	
		(F=251**)	
Sobel Test(z)	6.2**		

Tablo 8: Aracılık Testi Sonuçları (DYU-DD-GP)

		β	
		DD	GP
DYU	Test 1		
	Yaş		-14
	Çalışma Süresi		.08
	DYU		.29**
	Düzenlenmiş R ²		.09
	ΔR^2		.08
			(F=272**)
	Test 2		DD→GP
	Yaş		.08
	Çalışma Süresi		-.17
	DYU		-.16**
	Düzenlenmiş R ²		.03
	ΔR^2		.03
			(F=157**)
	Test 3		
Yaş		-.10	
Çalışma Süresi		-.14	
DYU		.19**	
DD		-.11**	
Düzenlenmiş R ²		.04	
ΔR^2		.04	
		(F=166**)	
<i>Sobel Test(z)</i>	8.7**		

** p< .01; *** p< .001

Tablo 9: Aracılık Testi Sonuçları (DYU-DD-BP)

		β	
		DD	BP
DYU	Test 1		
	Yaş		-.06
	Çalışma Süresi		.04
	DYU		.26**
	Düzenlenmiş R ²		.07
	ΔR^2		.07
			(F=299**)
	Test 2		DD→BP
	Yaş		.12
	Çalışma Süresi		-.05
	DYU		-.23**
	Düzenlenmiş R ²		.05
	ΔR^2		.05
			(F=205**)
	Test 3		
Yaş		-.13	
Çalışma Süresi		.15	
DYU		.22**	
DD		-.14**	
Düzenlenmiş R ²		.05	
ΔR^2		.05	
		(F=308**)	
<i>Sobel Test(z)</i>	4.4**		

** p< .01; *** p< .001

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışma, sağlık kurumlarında değişim yönetimi uygulamalarının iş performansı üzerindeki etkisini anlamak ve değişime direncin bu ilişkide nasıl bir aracılık rolü oynadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma hipotezleri doğrultusunda elde edilen bulgular, değişim yönetimi uygulamalarının iş performansı ve değişime direnci; değişime direncin ise iş performansını anlamlı olarak etkilediği bununla beraber değişim yönetimi uygulamalarının iş performansına etkisinde değişime direncin kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiş ve bu durumun hipotezlerin desteklenmesi anlamına geldiği belirlenmiştir. Bu sonuç, daha önce yapılan çalışmalarla örtüşmektedir (Geldi ve Çalışkan, 2021; Kurt ve Han, 2021; Akgeyik, 2013).

Sağlık kurumu çalışanlarında değişim yönetimi uygulamalarının görev performansını ve değişime direncin görev performansını anlamlı olarak etkilediği bununla birlikte değişim yönetimi uygulamalarının görev performansına etkisinde değişime direncin kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiş ve bu durumun hipotezlerin desteklenmesi anlamına geldiği belirlenmiştir. Bu sonuç, daha önce yapılan bazı çalışmalarla örtüşmekteyken (Turgut ve Songur, 2022; Gök, 2023) bazı çalışmalardan ise farklılık göstermektedir (Boz vd., 2020).

Sağlık kurumu çalışanlarında değişim yönetimi uygulamalarının bağlamsal performansı ve değişime direncin bağlamsal performansı anlamlı olarak etkilediği bununla beraber değişim yönetimi uygulamalarının bağlamsal performansına etkisinde değişime direncin kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiş ve bu durumun hipotezlerin desteklenmesi anlamına geldiği belirlenmiştir. Bu sonuç, bu konu üzerine daha önce yapılan nadir sayıdaki çalışmalardan farklılık göstermektedir (Keçeli ve Erdoğan, 2019). Bu bağlamda çalışmanın sonuçları, değişim yönetimi uygulamaları ile iş performansı arasında aracılık oluşturabilmek adına literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Bununla birlikte, gelecekte yapılacak olan çalışmalar için; değişim yönetimi uygulamalarının geniş kapsamlı bir biçimde ele alınması önerilmektedir. Buna ek olarak değişim nedenleri üzerine yapılacak bir çalışma literatürün anlaşılabilmesinde etki edecektir. Bir diğer sınırlılık olan mekânsal evren, gelecekte yapılacak olan çalışmalarda genişletilmeli, böylelikle daha geniş kapsamlı örneklemelerde sonuçların karşılaştırılması sağlanmalıdır.

Sonuç olarak bu araştırma, sağlık kurumu çalışanlarında değişim yönetimi uygulamalarının iş performanslarına etkisi, değişime direncin aracılık rolünü açıklayarak,

sağlık sektöründe çalışanlarda değişim yönetimi uygulamalarını kavrayabilmeye yönelik olarak önemli bir katkı sunmaktadır. Bu kapsamda gelecek araştırmalar için örnek olmayı amaçlayan araştırmada, sağlık çalışanlarında değişime dirence dikkat çekilmesi amaçlandığı gibi, değişim yönetimi uygulamaları ve iş performansına etkileri tüm sonuçlarıyla birlikte ele alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Akşahin, A. (2021). Değişime Direnç Ölçeğinin Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Türkçe Geçerlik ve Güvenirliğinin Araştırılması. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 157-163.
- Avcı, A. (2019) Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2) ss. 148-157
- Aydın, G. Ç., Aytaç, S., & Şanlı, Y. (2021). İşe İlişkin Duygular, İş Stresi ve Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma.
- Aydın, M. (2018). Eğitim Yönetimi. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Bahar, E. Ve Özbozkurt, E. (2021). Değişim Yönetiminde Örgütsel Kültürün Fonksiyonu. *İktisadi ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar Iv (1.Baskı)*. Eğitim Yayınevi.
- Balcı, A. (2021). Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü. Pegem A Yayıncılık.
- Çalışkan, A. (2019). Değişime Direnç: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), ss. 237-252.
- Çalışkan, A. (2022). Örgütsel Değişime Açıklık: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), ss. 191-202. <https://doi.org/10.52791/aksarayiibd.1069524>
- Çalışkan, A., & Köroğlu, Ö. (2022). Job Performance, Task Performance, Contextual Performance: Development and Validation of A New Scale. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), ss. 180-201. <https://doi.org/10.29131/uiibd.1201880>
- Çalışkan, A. & Köroğlu, Ö. (2023). Job Satisfaction: A Scale Development Study. *Antalya Bilim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 112-134. DOI:10.54969/abuijss.1440762
- Dilekçi, Ü., & Nartgün, Ş. S. (2020). İş Performansının Bir Boyutu Olarak Uyumsal Performans: Kuramsal Bir Çerçeve. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 53(1), ss. 301-328.
- Dingil, C. (2022). Örgütsel Değişim Sürecinde Dijital Liderliğin Etkisi Üzerine Bir İnceleme (Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi).
- Geldi, H., & Çalışkan, A. (2021). Sağlık Kurumlarında Değişim Yönetimi Uygulamalarının Sağlık Çalışanlarının Performansına Etkisi. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 6(2), ss. 158-170.
- Güney, F. (2019). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişim Yönetimi Kapsamında Jandarma Teşkilatının Reorganizasyon İhtiyacına Yönelik Bir Araştırma. (Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi).
- Kara, E., Kırpık, G., & Kaya, A. (2021). The Mediating Role of Organizational Identification in the Effect of Perceived Organizational Support on Employee Performance. *Sosyoekonomi*, 29(49), ss. 47-64.

- Karayaman, S. (2023). İyimserlik ve Değişime Direncin Endüstri 4.0 Uyum Yeteneği Üzerindeki Etkisi. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(10), ss. 1329-1347.
- Korkmazer, F., Aslan, T., & Ekingen, E. (2020). Sağlık Çalışanlarının Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), ss. 2580-2591.
- Krijgsheld, M., Tummers, L. G., & Scheepers, F. E. (2022). Job Performance İn Healthcare: A Systematic Review. *Bmc Health Services Research*, 22(1), ss. 1-17.
- Küçük, B. A., & Günaydin, C. (2021). Lider ile Örgüt Düzeyindeki Güven Duygusunun Yenilikçi Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Değişime Direncin Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(2), ss. 540-576.
- Özdemir, S. (2020) Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Pegem A Yayıncılık.
- Özgüleş, B., Sevim, Ş., & Urgan, S. (2020). Organizasyonlarda Görülen Değişime Direnç, Yabancılaşma ve Değersizlik Hissi: Bir Kamu Hastanesinde Araştırma. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 2(1), ss. 15-24.
- Veloso-Besio, C. B., Cuadra-Peralta, A., Gil-Rodríguez, F., Ponce-Correa, F., & Sjöberg-Tapia, O. (2019). Effectiveness of Training, Based on Positive Psychology and Social Skills, Applied to Supervisors, to Face Resistance to Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), ss. 251-265.
- Yener, S. (2021). Düzenleyici Odakların Değişime Direnç Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (30), ss. 197-210.
- Zaman, N., Memon, K. N., & Zaman, F. (2021). Role of Emotional Intelligence in Job Performance of Healthcare Providers Working in Public Sector Hospitals of Pakistan. *Journal of Mind and Medical Sciences*, 8(2), ss. 245-251.
- Zengin, Ş., & Bekmezci, M. (2021). İşletmelerde Değişim Yönetimi ve İnovasyon. *Toros Üniversitesi İisbf Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), ss. 10-28. DOI: 10.54709/iisbf.974183

THE INTERACTION OF INNOVATIVE EMPLOYER TENDENCY QUIET HIRING WITH STAKEHOLDERS, CAREER MANAGEMENT AND NEPOTISM

Güzin Kıyık Kıcı *

ABSTRACT: The quiet hiring approach, which aims to evaluate the existing human resource potential in the internal environment without turning to external resources, is characterized as a brand new employment policy in human resource management. This study aims to examine the interaction of quiet hiring with the concepts of stakeholders, career management and nepotism. In this qualitative study, data were collected through literature review and the findings were analyzed through conceptual analysis method. At the end of the research, it is seen that the interaction between stakeholders and the concept of quiet hiring is comprehensive, not only for employees but also for managers, competitors, customers and many other stakeholders. In the context of career management, the processes of mobilizing internal environmental resources came to the fore. It is noteworthy that nepotism should be handled positively. For this reason, it is considered important for businesses to prioritize their own employees and to build this phenomenon on talent and merit.

Key Words: *Quiet Hiring, Stakeholder, Career Management, Nepotism, Conceptual Analysis*

Jel Classification: M51, M54, M12

DOI: 10.29131/uiibd.1581947

Received: 08.11.2024/ **Accepted:** 24.12.2024/ **Published:** 25.12.2024

Araştırma Makalesi

YENİLİKÇİ İŞVEREN EĞİLİMİ SESSİZ İŞE ALMANIN PAYDAŞLAR, KARIYER YÖNETİMİ VE NEPOTİZM İLE ETKİLEŞİMİ

ÖZ: Dış kaynaklara yönelmeden, iç çevrede var olan insan kaynağı potansiyelini değerlendirmeyi amaçlayan sessiz işe alma yaklaşımı, insan kaynakları yönetiminde yepyeni bir istihdam politikası olarak nitelendirilmektedir. Bu araştırma sessiz işe alma olgusunun paydaşlar, kariyer yönetimi ve nepotizm kavramları ile arasındaki etkileşimini irdelemeyi amaçlamaktadır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada literatür taraması üzerinden veriler toplanmış ve elde edilen bulgular kavramsal analiz metodu ile irdelenmiştir. Araştırma sonunda paydaşlarla sessiz işe alma kavramı arasındaki etkileşimin geniş kapsamlı olduğu, sadece çalışanlar için değil yöneticiler, rakipler, müşteriler gibi pek çok paydaşla etkileşimin olabileceği görülmektedir. Kariyer yönetimi bağlamında iç çevre kaynaklarını harekete geçirme süreçleri öne çıkmıştır. Nepotizmin ise pozitif olarak ele alınması gerekliliği dikkati çekmektedir. Bu nedenle işletmelerin kendi çalışanlarını öncelikli görmesi, yetenek ve liyakat üzerine bu olgunun kurgulanması önemli görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Sessiz İşe Alma, Paydaş, Kariyer Yönetimi, Nepotizm, Kavramsal Analiz*

Jel Sınıflandırması: M51, M54, M12

Geliş tarihi:08.11.2024 / **Kabul Tarihi:** 24.12.2024/ **Yayın Tarihi:** 25.12.2024

* Anadolu Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, gkiyik@anadolu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6042-3422.

Kaynak gösterimi için:

Kıyık Kıcı, G. (2024). The interaction of innovative employer tendency quiet hiring with stakeholders, career management and nepotism, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10 (2), ss.125-138. DOI: 10.29131/uiibd.1581947

INTRODUCTION

In the post-modern world we live in, human resources continue to maintain their strategic importance for businesses. Gratton's (2021) research with a large number of managers from different businesses revealed that the most important problems encountered in business life are finding, recruiting and retaining high-performing employees. This is supported by the fact that job vacancies in the US exceeded 11 million and businesses announced that they had difficulty in filling employee vacancies (Harvard Business, 2024). In this context, Houghton (2022) highlights the importance of human resources by emphasizing the efforts of the world's leading businesses to reduce turnover rates and retain existing employees. In a world where it is costly and difficult to find qualified employees, the concept of quiet hiring both brings an alternative approach to silence trends in business life and undertakes a task that redesigns the processes in human resources management. Since it is a new concept, it is important to clarify and understand the concept of quiet hiring, which is rapidly gaining a place in the business world and scientific field, in order to manage its effects on businesses and employees in the future and to take the right steps in research. In addition, this study is also valuable in terms of originality as the issue is addressed in the context of stakeholders, career management and nepotism. In the conceptual framework, firstly, the phenomenon of quiet hiring is mentioned. Then, stakeholders, career management and nepotism are discussed.

Conceptual Framework

1. Quiet Hiring

While quiet quitting was just beginning to be accepted in the literature, the concept of quiet firing, which refers to the negative reactions of businesses to employees with this tendency, entered the business world. Businesses have developed this managerial reaction in order to cope with the problematic work environments created by reluctant employees (Anand et al., 2023). In quiet firing, which is applied in order to protect employees with high performance and business efficiency, the tendency in this direction is provided even if the employee is not actually dismissed from the job. For this purpose, managers deny employees' leave requests, do not increase wages, increase the workload, do not allow breaks, and go beyond working hours (Vohra, 2022). Although quiet firing may seem like a solution in the short term, it can be a problematic approach in the long term due to the loss of existing human resources and recruitment costs. Therefore, organizations need to develop new managerial employment policies. Quiet hiring is a new employer trend that emerged from the idea of protecting existing employees and their skills (McRae et al., 2023). It is expressed as a resolute employment policy in which businesses support and strengthen qualified employees and try to re-include employees who have lost touch with the process. The starting point of this approach, which enables recruitment to be carried out quietly within the organization without reflecting on the external environment and stakeholders, is to avoid losing existing human resources and to solve the need for labor force without outsourcing. According to Byrnes (2024), quiet hiring is a practice that puts all recruitment processes under the radar. Accordingly, talent scouting, compensation, promotions, performance appraisal, training and motivation practices gain importance. Quiet hiring is a process that adopts speed, flexibility, effective communication, analyzing the skills and expectations of promising employees, while maintaining a stable number of employees. Considered one of Gartner's key workforce movements for 2023, quiet hiring is defined as an approach that can radically

change traditional strategies (Euronews, 2024). For this reason, it is stated that many businesses resort to quiet hiring as a precautionary measure for quiet firing and quiet quitting (Houghton, 2022). According to Harvard Business (2024), addressing human resource shortages without increasing the number of employees can be solved by reallocating talent. This approach, which takes into account not only organizational goals but also individual goals, leads to positioning employees in accordance with their expectations and benefiting from the influence of qualified leaders among employees. In the quiet hiring process, employees are secretly monitored by human resources. Managers receive reports on employee performance. Talented candidates who are accepted by everyone are prioritized in the process. Thus, employees are evaluated while they are already at work (Yıkılmaz, 2022). Quiet hiring is an important step to improve the work-life balance of employees whose professional life is limited and to protect them against burnout (Campton et al. 2023). Harter (2022) emphasizes that the solution can be possible with a constructive approach by stating that employees who feel ignored in this context will eventually stop caring about their businesses and organizational goals.

In a world of rapid change and uncertainty, the accessibility of human resources requires organizations to be able to provide strategic responses to the environment (Oliver, 1991). In this context, Pfeffer and Salancik (1978) developed the Resource Dependence Theory based on Emerson's (1962) assumptions about power and exchange (Casciaro and Piskorski, 2005). This theory deals with the stable and secure supply of resources. In order to achieve stability in resource flow, businesses try to eliminate uncertainties and strive to put themselves in a strong position in terms of resources. For this purpose, it is necessary to develop effective strategies and tactics in all processes related to resources (Davis and Cobb, 2010). In this context, the phenomenon of quiet hiring, in which businesses turn to their existing employees for human resources and develop strategies to use human resources more effectively, can be associated with resource dependency. It is emphasized that businesses can solve their dependence on human resources with their own internal potential and the importance of effective positioning of existing employees.

2. Stakeholders

Businesses are open systems in dynamic relations with their environment. Based on this assumption, stakeholder theory, which questions their interaction with both internal and external actors, states that businesses that cannot manage this process well cannot exist and succeed (Dmytriiev et al. 2021: 1444). In the stakeholder theory, the foundations of which were first laid in the works of Adam Smith, it was emphasized that the expectations of the parties affecting the business should be met both economically and morally (Garriga and Mele, 2004: 55). In the stakeholder approach, which includes multilateral benefits and tries to balance these benefits, decision-making and implementation are carried out in line with the principles of justice, equality and respect (Harrison and Wicks, 2021: 407). In the approach, there is a philosophy that cares about each stakeholder and takes into account their wishes and needs. Thus, it is argued that business objectives can be realized (Joyce, 2005). According to Freeman (1984: 25), stakeholders and strong relationships with them have significant contributions to the process of achieving organizational goals. Stakeholders are groups that are important for the survival of the business and that need to be actively and continuously supported. Primary stakeholders that directly affect the business include shareholders, suppliers, employees, distributors and customers, while groups that indirectly affect the business include groups such as government, media, non-governmental organizations

(Mahon, 2002: 429). The process of managing stakeholder relations includes steps such as anticipating risks, assessing opportunities, balancing perceptions of values and interests, ensuring maximum cooperation between the parties, using the right strategies to actively build relationships, and solving stakeholder problems (Harrison and Wicks, 2021: 408).

3. Career Management

High-performing employees have great added value for businesses that want to be organizationally successful (O'Boyle and Aguinis, 2012). However, it is not easy to find these employees, to include them in the organization and to strengthen the sustainable business relationship. At this point, the phenomenon of career management comes to the fore. The concept has emerged in order to retain employees in a world where business expectations have increased, the value given to professional goals has increased, competition has become harder, the economy has slowed down and promotion opportunities have decreased (Cascio, 1992: 302). It is defined as a set of activities that plan and implement the progress of employees in business life (İrmiş and Bayrak, 2001). In another definition, career management is expressed as the process by which organizations support employees in achieving their career goals (Erdoğan, 1999). It has two dimensions that concern both the individual and the organization (Şimşek, 1998: 336). The aim of individual career management is to address what people need to do to achieve their work-related goals. Organizational career management includes human resources activities that are valid from the first day an individual starts their working life until their retirement. These activities include many topics from selection and placement to promotion and training, from compensation to performance evaluation (Noe, 1999). The activities within career management are similarly divided into two. In this process, which includes career planning and career development, planning includes decisions and proposals for the future. Career development, on the other hand, consists of activities and programs that ensure progress in professional life. These practices, which are carried out to influence the career direction and progression of human resources and to increase capacity, are carried out formally in enterprises (Glueck, 1985: 145).

4. Nepotism

In a world where competition is increasing rapidly, one of the important issues that provide competitive advantage to businesses is qualified labor force (Ombando, 2018: 474). Nepotism, which is one of the important barriers for qualified employees to work in businesses, refers to an understanding that prioritizes people who have close ties for various reasons, not deserving people. The concept, which constitutes a violation in terms of business ethics, supports irregularities and abuses (Dana and Dienhart, 2007: 163). The concept is defined by Büte (2011: 179) as the assignment of employees in business life based on concepts such as favoritism, nepotism instead of the principle of merit. In his research, Düz (2012) examined nepotism in organizations in three dimensions: favoritism in recruitment, favoritism in transaction processes and favoritism in promotion. Nepotism in the recruitment process can occur in job interviews and exams. Nepotism in transaction processes is when some employees working in the same workplace are in an advantageous position due to the nature of the work done. Finally, nepotism in promotion is explained as giving promotion opportunities within the company to those who do not deserve them (Akar, 2020). Among the reasons that cause nepotism are factors such as blood ties, spouses, friends, political affinity, being from the same origin, being from the same school (Alesina and Giuliano, 2007: 1). Research shows that nepotism in recruitment, selection, evaluation and promotion processes can negatively affect employees and managers in general and have the effect of weakening

the perception of organizational justice within the organization (Araslı et al., (2006); Büte and Tekarslan, (2010); Yavuz and Akin, (2016); Kaba and Aktaş, (2018)).

Methodology

This study is conducted with conceptual analysis, one of the qualitative research methods. Since the main theme is silent recruitment, conceptual clarity is attempted to be achieved through this topic. Since quiet hiring is a new phenomenon, conceptual analysis method was used in the process of examining the findings. First of all, a literature review was conducted in the research, and then conceptual analysis steps were followed. These steps include; determination of the definitions related to quiet hiring, determination of the basic elements, antecedents and consequences of the concept. In the last stage, conceptual inferences were made regarding the interaction between quiet hiring and the concepts of stakeholders, career management and nepotism through the determined research questions. The main questions of the research are:

- What are the conceptual dimensions of quiet hiring?
- How is the interaction between quiet hiring and stakeholders shaped?
- How is the interaction between quiet hiring and career management shaped?
- How is the interaction between quiet hiring and nepotism shaped?

Since the quiet hiring approach is one of the newly prominent topics in the business world and management literature, research is needed to establish the theoretical background and concepts. Therefore, in this study, the conceptual dimension is questioned first. The second research question focuses on stakeholders. Because the quiet hiring approach can affect many stakeholders inside and outside the organization. Since different groups such as current employees, potential employees outside the organization, employees in rival organizations have the characteristics of stakeholders, interaction with stakeholders is addressed. Quiet hiring focuses on existing employees and their careers. Therefore, the interaction between career management and quiet hiring is another research question. Finally, since the concept of quiet hiring is initially perceived as a phenomenon involving favoritism, the interaction of the concept with nepotism is also examined in this study. Thus, it is aimed to question the semantic and contextual interaction between the concepts and to gain clarity about the concepts.

Findings

While obtaining the findings, a review of scientific research on the topic of quiet hiring was conducted. The databases examined during the research period include Dergi Park, Web of Science, Google Scholar and Google. Turkish and English, open access studies in which the concept was mentioned in the title or content of the study were included in the scope of the research. A total of 22 studies were included in the research. Of these studies, 4 were papers and 18 were articles. It is possible to see information on these studies in Table 1.

Table 1: General Information on the Studies

Title/Content		Method	
Quiet Hiring in the Headline	12	Quantitative Research	3
Quiet Hiring Passes in Context	10	Qualitative Research	19

When the table is examined, it is seen that the number of studies in which the concept of quiet hiring is mentioned in the title of the study is close to those that include this concept only in its content. In the distribution where qualitative studies are predominant, only two quantitative studies were identified.

Table 2: Distribution of Research Years

Year	Number of Studies
2022	3
2023	8
2024	11

When the distribution of the years of study is examined in Table 2, it is noteworthy that the concept has started to be included in papers and articles since 2022 and the number of studies on the concept has increased in recent years.

In the first step of the conceptual analysis, definitions of the phenomenon of quiet hiring are examined. It is possible to see these definitions in Table 3.

Table 3: Quiet Hiring Definitions

RESEARCHERS	YEAR	DEFINITIONS
Houghton	2022	Recognize and involve more employees who consistently achieve targets and are willing to make efforts
Yıkılmaz	2022	Scrutinizing the performance of existing employees, assigning additional tasks or filling vacancies with existing employees
Madell ve Ingran	2023	Provide the necessary training to utilize existing skills, be transparent and create a win-win situation by providing employees with new job opportunities
Castrillón	2023	Fill skill gaps quickly and ethically using internal resources
Hadley	2023	A concept of employment where employees take on different roles due to employer needs and employers do more with less
McRae et al	2023	An employer tendency to take ownership of the skills that employees possess
Byrnes	2024	A monitoring process that puts human resources and recruitment processes under the radar

Looking at the table, it is seen that the scientific definitions belong to the period after 2022, as the concept has become prominent in the recent period. When it comes to the prominent expressions in the definitions; it is noteworthy that the words current employees, employee skills and renewal in recruitment processes stand out.

Another dimension addressed in the conceptual analysis regarding the phenomenon of quiet hiring is the basic elements that make up the concept. These elements can be seen in Table 4.

Table 4: Salient Elements of the Quiet Hiring Concept

Elements	Expansions
Source	The importance and potential of existing human resources as internal resources
Monitoring	Tracking people for correct understanding and positioning
Desing	Redesigning human resource processes such as recruitment processes, performance appraisal, training development, talent management and career development
Cost	Reducing recruitment costs and the costs of human-related production and service disruptions

Looking at the table, the main elements that make up the phenomenon of quiet hiring include the potential of internal resources, close monitoring and discovery of employees, renewal of human resources processes and getting rid of employee-related cost items.

When the research on quiet hiring is examined, another conceptual step is the antecedents that led to the approach. It is possible to see these in Table 5.

Table 5: Antecedents of the Concept

Antecedents of Quiet Hiring
Competitive pressure in the work environment
Human resource limitations around the world
Increased recruitment costs
Sustainable human resource policies
Changing perspectives of employers and managers on human resources
Increased need for qualified labor force as a result of technological transformation
Productivity losses due to quiet quitting
Possible negative effects of quiet firing

When the table is analyzed, it is seen that many events in the world conjuncture have a driving effect on quiet hiring. In the researches, especially the increasing need for qualified human resources and the effects of recruitment costs on business efficiency are among the most prominent reasons.

Although the quiet hiring approach is an approach adopted by businesses, its consequences are multidimensional. The concept has important consequences for employees, managers and the organization. Table 6 shows these consequences identified from the researches.

Table 6: Consequences of the Concept of Quiet Hiring

Results	
For Employees	Reducing skills shortages through trainings
	Raising motivation through promotions and rewards
	Increase in performance
	Making communication with employees more effective
	Strengthening the sense of commitment and belonging of involuntary employees
	Increase in job satisfaction
	Reduction in negative workplace experience and attrition rate
	Development of employees' leadership qualities
For Managers	Strengthening employees' sense of organizational justice
	Redesigning human resource management processes
	Supporting employees to participate in decisions
	Creating a system that closely monitors employee expectations and skills
	Strengthening performance appraisal
	Reduced absenteeism and labor turnover rates
	Easier retention of existing employees
Less dealing with conflicts between employees and non-employees	
For Business	Providing competitive advantage
	Reducing external dependency on employees
	Creating a culture of continuous learning and growth
	Reaching full capacity in human resources
	Reduced recruitment and talent marketing costs
	Increased productivity and profitability figures
	Gaining flexibility to adapt to changing conditions
Softening the passive-aggressive organizational climate	

Looking at the table, it is noteworthy that quiet hiring has possible effects for all three parties. Since it is a constructive and developmental understanding, it is noteworthy that the results predicted in the research on the concept are generally positive.

When it comes to the conceptual implications of the interaction between quiet hiring and stakeholders, it is seen that the issue needs to be addressed in a multidimensional manner as there are many stakeholders affecting businesses. When the inferences are first considered on the basis of employees, employees are considered valuable as a resource, their potential is discovered, they are developed through training and promotions, and their participation in decisions is emphasized. In other words, employees are the stakeholders at the focal point of the quiet hiring approach. There is a perspective that holds back potential resources such as new graduates, employees in rival companies, university students as stakeholders. On the contrary, for this potential human resource group, businesses that adopt the quiet hiring approach become a center of attraction. Because businesses that value their employees, do not lose them, work for many years, offer them development opportunities, and give them the chance to move up the career ladder are likely to attract the interest of potential human resources. Another important stakeholder is the business shareholders. Filling vacant

positions with existing employees, increasing performance, productivity, profitability and avoiding new recruitment costs have the effect of satisfying shareholders as stakeholders. Because for shareholders, the effects that increase the share value and profitability of enterprises and thus the earnings of shareholders are valuable. Managers, another important stakeholder group, have both advantageous and disadvantageous effects in the quiet hiring process. In human resources management, redesigning the process in many areas such as recruitment, training, performance appraisal, promotions, talent management and career development can be considered among the challenging effects on managers. However, when the existing human resources are positioned correctly and their potential is discovered, not dealing with problems such as turnover, absenteeism, performance losses, and easing the burden of managers in steps such as new recruitment and orientation can create advantageous effects. Another important stakeholder for businesses is customers. Customers are in the final position to evaluate the products and services. For this reason, businesses that do not lose qualified employees and evaluate them correctly can be protected from complaints and feedbacks of faulty production and service processes. It can take an advantageous position in quality and time management. Competitors are another stakeholder group. Businesses that cannot retain their existing employees are likely to lose qualified employees to competitors. For this reason, the quiet hiring approach acts as a barrier to prevent specialized, experienced people from going to competitors.

Quiet hiring is among the issues that directly interact with career management due to its content and restructuring effect. Career planning and development practices can be used to identify, train and position existing employees in line with needs and expectations. However, since these practices need to be transformed and adapted, the interaction is reciprocal. In other words, while quiet hiring transforms career management processes, career management feeds quiet hiring through its practices and activities.

Looking at the conceptual implications between quiet hiring and nepotism, it is thought that the concept of quiet hiring is directly similar to nepotism in the first place due to its name. Although it may be seen as nepotism to give priority to existing employees in recruitment instead of outsiders in order to use the potential of existing human resources correctly, in fact, this understanding involves close monitoring of employees and giving importance to the discovery of expectations and skills. Since promotions are based on talent, performance and merit, quiet hiring reveals an understanding in which nepotism is positively engaged. Otherwise, it is not possible for the approach to function correctly even if it is used in its first meaning such as favoritism and torpil. Because in an environment where intra-organizational justice and loyalty are damaged, it is difficult to see a full capacity performance from employees.

Discussion and Conclusion

When the researches on the concept of quiet hiring are examined, the conceptual dimension is discussed first. It was observed that the approach did not take different names and became widespread as quiet hiring. It was noteworthy that the definitions were shaped after 2022 and the researches were mainly conducted qualitatively. The concept, which is considered constructive among employer tendencies, has direct links with issues such as human resources, management and employee-specific issues. It can also be associated with issues such as cost, resources, restructuring, performance monitoring.

As the focal stakeholder of quiet hiring, employees are the most important element that businesses should consider when implementing this approach. Many employees expect

to be recognized, their needs and abilities to be understood correctly and their performance to be evaluated correctly (Yıkılmaz, 2022). For this reason, employees should be analyzed well, from career goals to determining what will be motivating. For this purpose, businesses need to strengthen their performance evaluation systems. 360-degree performance appraisal should be actively used by businesses in this process.

Communication is another important issue for the successful implementation of the quiet hiring approach. Businesses that want to discover employee talents and see their potentials correctly should strengthen communication within the organization. Human resources managers and experts need to establish an effective communication mechanism. Both horizontal and vertical communication channels should be used openly and effectively. Information should be shared and participative management practices should be supported. Employee participation should be ensured through regular meetings (Byrnes, 2024). The value given to them should be shown. Employees should be given feedback on implementation results (Harvard 2024).

In the correct positioning of employees, the development opportunities offered in this field as well as the existing talent, potential and desire have an important place in quiet hiring. For this purpose, human resources should be supported with trainings. Proactive opportunities can be offered to employees by promoting a culture of continuous learning and development. When the quiet hiring approach is supported by skill development activities, sustainable solutions can be produced in the long term (Euronews, 2024). Learning can start at the level of small groups and the organizational culture can be made open to learning and development (Harvard, 2024). This can facilitate the adoption of the approach not only by employees but also by many stakeholder groups such as managers and shareholders. After all these evaluations, when we look at the research question that questions the interaction with stakeholders, it is noteworthy that the interaction is very high and direct, and that not only employees but also many stakeholders such as potential human resources, competitors, customers, managers, etc. are in interaction with this approach.

In the past, career management was not as prominent as selection, placement and remuneration among human resources functions, but today, especially with the phenomenon of strategic human resources management, it has begun to take its rightful position. Quiet hiring, which aims not to lose qualified people, is in direct interaction with this function. Because the evaluation of internal resources is possible with career management studies. İrmış and Bayrak (2001) drew attention to inverted pyramid formations and increasing horizontal structures in changing organizational structures and emphasized that the management philosophy should change and the importance attributed to employees should be accepted differently. In career management, the employee should be put in an effective position (Pelit and Çetin, 2019). In this sense, quiet hiring is seen as an important supporter of how career management can be structured. Career management can be transformed into a better functioning mechanism with this system that accurately captures the expectations of the employee, imposes a leader role and inspires other employees. Thus, a brand new career management approach that assumes the task of recruitment in human resources management may emerge.

Quiet hiring may not be an appropriate approach when the number of employees is small or when existing employees are too full to take on additional responsibilities (Byrnes, 2024). Quiet hiring, which is an advantageous employment approach when applied correctly, turns into an approach that increases workload and fails to motivate when proceeding with a wrong process. For this reason, nepotism should be included in the process in a positive sense

so that the employees' perception of justice in the organization is not damaged. Otherwise, it is difficult to mobilize reluctant employees and bring qualified employees into the process more effectively. In organizations where nepotism is applied correctly, it is seen that a sense of solidarity and togetherness is formed and commitment to the organization is strengthened (Cuilla, 2005). Bellow (2003) defines this situation as good nepotism and emphasizes that prioritizing the appropriate employees makes it easier to manage other employees. In a study conducted in Turkey (Özler et al., 2007), it is stated that nepotism creates some advantages and "people feel more secure and comfortable when they encounter a familiar name or face". As all these studies indicate, quiet hiring should not be seen as direct nepotism. The interaction requires a positive evaluation of the concept in order to favor one's own employees. In order for nepotism to be applied positively, standards should be set, employees should be informed about the benefits of taking on new jobs and learning skills, remuneration and incentives should be transparent, designed in an open and rational manner, and an accountable management approach should be applied. Employees with leadership skills should be highlighted and made to set an example. Thus, a suitable organizational climate can be prepared for employee development (Yıkılmaz, 2022).

As a result, different dimensions of a new concept such as quiet hiring can be explored in future research. Concepts that are predicted to be in interaction can be tested with quantitative research. Therefore, this study is expected to provide support to both the organizations in the field of practice and the researchers in the literature.

References

Akar S. (2020). Örgüt kültüründe bir iş ahlakı problemi olarak nepotizm. Uluslararası Yönetim Akademisi, Cilt:3, Sayı:1, ss. 241-251.

Alesina, A. and Giuliano, P. (2007). The power of the family, NBER Working Paper, National Bureau of Economic Research, Cambridge, ss.1-52, <https://www.nber.org/papers/w13051.pdf>.

Anand, A., Doll, J. and Ray, P. (2023). Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. International Journal of Organizational Analysis. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>

Araslı, H., Bavık, A. and Ekiz, Erdoğan H. (2006). The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. International Journal of Sociology and Social Policy, S.26 (7/8), ss. 295-308.

Below, A. (2003). In praise of nepotism: A natural history. New York: Doubleday.

Büte, M. (2011). Nepotizmin iş stresi iş tatmini olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile işletmeleri üzerinde bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.20(1), ss.175-194.

Büte, M. and Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin çalışanlar üzerine etkileri: Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(1), 1-21.

Byrnes C. (2024). What is quiet hiring, <https://folksrh.com/en/blog/what-is-quiet-hiring/>

Campton, J., Tham, A. and Ting, H. (2023). Quiet quitting – Implications for Asian businesses. Asian Journal of Business Research, 13(2), 128–134. <https://doi.org/10.14707/ajbr.230153>

Casciaro T. and Piskorski J. M. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*. C: 50(2). s. 167-199.

Cascio, W. F. (1992). *Managing human resources: Productivity. Quality of work life, profits*. McGraw-Hill, Inc., New York.

Castrillón, C. (2023). How quiet hiring will shape the workplace. *Forbes*, January 13. <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2023/01/13/how-quiet-hiring-will-shape-theworkplace/?sh=cb9ba0e62a5d>

Ciulla, J. B. (2005). In praise of nepotism? *Business Ethics Quarterly*. 15(1):153-160.

Dana L. G. and Dienhart, J. W. (2007). Business ethics in the corporate governance era: Domestic and international trends in transparency, regulation and corporate governance. *Business and Society Review*, S.112(2), ss.163-164.

Davis F.G. and Cobb A. (2010). Resource dependence theory: Past and future. *Research in the Sociology of Organizations*. Vol: 28. s.21-42.

Dmytriyev, S. D., Freeman, R. E. and Hörisch, J. (2021). The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management. *Journal of Management Studies*, 58 (6), p. 1441-1470. <https://doi.org/10.1111/joms.12684>.

Düz, S. (2012). Konaklama işletmelerinde nepotizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Emerson, R. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*. Vol: 27 s. 31-41.

Erdoğan, N. (1999). Kariyerde yeni yaklaşımlar ve istihdamın etkisi. *Mess Mercek Dergisi*, 4(16), 63-72.

Euronews (2024). Quiet hiring is silently revolutionising the workplace <https://www.euronews.com/next/2024/05/01/quiet-hiring-is-silently-revolutionising-the-workplace>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman: Boston.

Garriga, E. and Mele, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, p. 51–71.

Glueck, M. (1985). *Personnel management: A diagnostic approach*. Business Publication.

Gratton, L. (2021). Why it's so hard to keep and recruit employees right now available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/why-its-so-hard-to-keep-and-recruit-employees-right-now/>.

Harrison, J. S. and Wicks, A. C. (2021). Harmful stakeholder strategies. *J Bus Ethics*, 169, p. 405–419.

Harter, J. (2022). Is quiet quitting real?, *Gallup Workplace*, <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>.

Harvard Business, (2024). The real way to quiet hire, <https://www.harvardbusiness.org/the-real-way-to-quiet-hire/>

Houghton, R. (2022). Quiet hiring: The elephant in the room. https://www.linkedin.com/pulse/quiet-hiring-elephant-room-robert-houghton/?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card

İrmiş, A. and Bayrak, S. (2001). İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2), 177-186.

Joyce, V. D. L. S, Ajay A. and Rasoul H.T. (2005). Exploring differences in social disclosures internationally: A stakeholder perspective. <http://www.sciencedirect.com>.

Kaba, A. and Aktaş, H. (2018). Nepotizm ve örgütsel adalet algısının bireysel performansa etkisi: Özel eğitim kurumlarında çalışanlar üzerine bir araştırma. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı*, 291-299.

Madell, R. and Inran, J. (2023). What to know about quiet hiring. *U.S. News & World Report*, <https://money.usnews.com/money/blogs/outside-voices-careers/articles/what-is-quiet-hiring>

Mahon, J. F. (2002). Corporate reputation: Research agenda using strategy and stakeholder literatüre. *Business & Society*, 41 (4), p. 415-445.

McRae E., R., P. Aykens, K. Lowmaster and J. Shepp (2023). 9 trends that will shape work in 2023 and beyond. *Harvard Business Review*, January 18, 2023. <https://hbr.org/2023/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2023-and-beyond>.

Noe, R. A. (1999). İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi. (Çev.: Çetin, C.). Beta B.Y.D. İstanbul.

O'Boyle Jr, E. and Aguinis, H. (2012). The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 79-119.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*. Vol: 16. s. 145-179.

Ombando, P. O. (2018). Nepotism and job performance in the private and public organizations in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, S.8(5), ss.474-494.

Özler, H. Özler, D.E. and Gümüştekin, G. E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(17): 437-450.

Pelit, E. and Çetin, A. (2019). Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işlevi olarak performans değerlendirme ve sorunlar: Kavramsal bir değerlendirme. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 165-203.

Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row.

Şimşek, M.Ş. (1998). Yönetim ve organizasyon. Mikro Dizgi, Konya.

Vohra, S. (2022). Quiet firing: How to tell if your boss is trying to get you to quit. www.gqindia.com/get-smart/content/quiet-firing-how-to-tell-if-your-boss-is-trying-to-get-you-to-quit.

Yavuz, B. and Akın, A. (2016). Nepotizm ile örgütsel adale arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik bir araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(44), 1270-1281.

Yıkılmaz, İ. (2022). Quiet quitting: A Conceptual investigation. In Anadolu 10th International Conference On Social Science (pp. 581-591).

CESARET VE İŞ YAŞAMI: TÜRKÇE ARAŞTIRMALARIN PERSPEKTİFLERİ İŞİĞİNDA İŞ YAŞAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE İLİŞKİN BAZI ÖNERMELER

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT *

Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU **

ÖZ: Bu çalışma, Türk literatüründe yer alan 34 çalışmayı analiz ederek, iş hayatında cesaretin rolünü ortaya koymayı ve cesaretin örgütsel sürdürülebilirliğe olan kritik katkısını vurgulamayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında cesaret, bireylerin ve örgütlerin belirsizlikle başa çıkmasını ve değişimi etkili bir şekilde benimsemesini sağlayarak girişimci yenilikçiliğin temelini oluşturduğu noktasından hareketle ele alınmıştır. Literatür taramasında, iş hayatında cesaretin etkisi beş ana kategori ve ilgili alt başlıklar altında incelenmiştir. Liderlikte cesaret, kararlı eylemleri, etkili kriz yönetimini ve vizyonun benimsenmesini kolaylaştırarak uzun vadeli örgütsel dayanıklılığı destekler. Ayrıca, cesaretin çalışan katılımını artırdığı, iş tatminini teşvik ettiği ve etik ihlallerin bildirilmesini cesaretlendirerek örgütsel bütünlük ve istikrarı güçlendirdiği belirlenmiştir. Bu boyutlar bir bütün olarak ele alındığında, cesaretin sürdürülebilir iş ortamları yaratmada ve etik, yenilikçi, uyumlu örgütsel uygulamaların sürekliliğini sağlamada merkezi bir rol oynadığı görülmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın literatür taramasından elde edilen bulgular ışığında, gelecekteki araştırmalara rehberlik edebilecek beş ana başlık altında 21 öneri geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Cesaret, Çalışma Hayatı, Sürdürülebilirlik, Liderlik, Çalışan Bağlılığı, Etik.

Jel Kodlar: M14, M10, Q01, D91

DOI: 10.29131/uiibd.1602264

Geliş tarihi: 16.12.2024/ **Kabul Tarihi:**23.12.2024 / **Yayın Tarihi:** 25.12.2024

Research Article

COURAGE AND WORK LIFE: SOME PROPOSITIONS ON SUSTAINABILITY IN WORK LIFE IN LIGHT OF PERSPECTIVES FROM TURKISH STUDIES

ABSTRACT: This study aims to analyze 34 studies in the Turkish literature to highlight the role of courage in professional life and emphasize its critical contribution to organizational sustainability. Within the scope of the study, courage is approached from the perspective that it enables individuals and organizations to cope with uncertainty and effectively embrace change, thereby serving as the foundation for entrepreneurial innovation. The literature review examines the impact of courage in the workplace under five main categories and associated subtopics. Courage in leadership facilitates decisive actions, effective crisis management, and the adoption of a clear vision, thereby supporting long-term organizational resilience. Moreover, courage promotes employee engagement, enhances job satisfaction, and encourages the reporting of ethical violations, thereby strengthening organizational integrity and stability. When these dimensions are considered collectively, it becomes evident that courage plays a central role in creating sustainable work environments and ensuring the continuity of ethical, innovative, and adaptive organizational practices over time. Additionally, based on the findings of the literature review, 21 recommendations have been developed under five key themes to guide future research.

Keywords: Courage, Work Life, Sustainability, Leadership, Employee Engagement, Ethics.

Gel Codes: M14, M10, Q01, D91

Received: 16.12.2024/ **Accepted:** 12.12.2024/ **Published:** 25.12.2024

* Antalya Bilim Üniversitesi, İİSBF, İşletme Bölümü, ibrahim.mert@antalya.edu.tr, Orcid: 0000-0002-2850-1865

** Hitit Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, gokbenbayramoglu@hitit.edu.tr, Orcid: 0000-0002-6880-6903

Kaynak gösterimi için:

Mert, İ. S. ve Bayramoğlu, G. (2024). Cesaret ve iş yaşamı: Türkçe araştırmaların perspektifleri ışığında iş yaşamında sürdürülebilirliğe ilişkin bazı önermeler, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt (10)2, ss:139-165. DOI: 10.29131/uiibd.1602264

GİRİŞ

Modern örgütlerin dinamik ve rekabetçi yapısı, çalışanların ve yöneticilerin dayanıklılıklarını ve uyum yeteneklerini sınavan çeşitli zorluklarla başa çıkmalarını gerektirmektedir. Bu bağlamda cesaret, yöneticilerin karar alma, liderlik, yenilikçilik ve etik bütünlüğü şekillendiren kritik bir unsur olarak öne çıkmakta ve genellikle zorlu durumlarda ortaya çıkan olumlu bir nitelik olarak değerlendirilmektedir. Araştırmalar, cesaretin hem bireysel gelişim (Pury ve Lopez, 2010; Yost, 2024) hem de örgütsel ilerleme (Comer ve Sekerka, 2018; Chatterjee, Moody ve Lowry, 2020; Detert, 2021) ile güçlü bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Son yıllarda işyeri cesaretine artan ilginin temelinde, cesaretin örgütlerdeki insan etkisinin (agency) önemli bir bileşeni olduğunun fark edilmesi yatmaktadır. *İnsan etkisi*, bireylerin dönüşüm ve anlam arayışlarında sergiledikleri amaçlı, üretken ve yansıtıcı bir eğilim olarak tanımlanmakta ve teknoloji odaklı örgütsel sonuçların temelini oluşturmaktadır. Örgütsel sonuçların etkinliği ise, üyelerin ortak amaçlar etrafında etkili bir şekilde bir araya gelebilmeleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, bireysel ve örgütsel gelişim ya da yenilik üzerine yapılan tüm tartışmalar, çalışanların kolektif etkilerini göz önünde bulundurmalıdır. İnsan faaliyetlerini anlamlandırmanın ve analiz etmenin en etkili yollarından biri ise erdem etiği perspektifini kullanmaktır. Bu doğrultuda, örgütlerin de erdem kazanarak kendi doğalarını ve amaçlarını daha kapsamlı bir şekilde tanımlayabilecekleri düşünülmektedir (Chatterjee, Moody ve Lowry, 2020).

İşyeri cesareti, bireylerin hesaplanmış riskler alma, etik ikilemleri değerlendirme ve olumlu kurumsal değişimi savunma konularında güçlendirilmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. Sürdürülebilirlik bu bağlamda yalnızca çevresel kaygılarla sınırlı kalmamakta; iş uygulamalarının uzun vadede uygulanabilirliğini, çalışanların refahını ve etik yönetimi kapsayan bir anlayışı içermektedir. Cesur eylemler, belirsiz koşullara uyum sağlamayı ve gelişmeyi teşvik etmenin yanı sıra, güven, hesap verebilirlik ve yenilikçilik kültürünün oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışma, cesaretin girişimcilik, liderlik, çalışan bağlılığı, iş tatmini ve ihbar davranışı üzerindeki etkilerini Türk literatürü bağlamında inceleyerek, örgütsel sürdürülebilirliğe ilişkin derinlemesine bir analiz sunmayı amaçlamaktadır. Araştırma, cesaretin bireysel ve örgütsel düzeylerde dönüşüm yaratma potansiyelini ve bu dönüşümün örgütlerin uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasındaki kritik rolünü kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Bu bağlamda, cesaretin liderlik ve girişimcilik davranışlarını nasıl şekillendirdiği, çalışanların iş tatmini ve mutluluğuna nasıl katkıda bulunduğu ve yaratıcı düşünme süreçlerini nasıl teşvik ettiği disiplinler arası bir perspektifle değerlendirilmiştir. Literatürde cesaretin farklı unsurlarla ilişkisini inceleyen çeşitli çalışmalar mevcut olmakla birlikte, bu araştırma cesaretin tüm bu unsurlar üzerindeki etkisini bütüncül bir bakış açısıyla ele alması bakımından literatüre önemli bir katkı sunmayı hedeflemektedir. Böylelikle çalışmanın, cesaretin bireylerin ve örgütlerin performansını ve sürdürülebilirliğini şekillendirmedeki merkezi rolünü ortaya koyarak hem teorik hem de uygulamalı alanlara ışık tutması amaçlanmaktadır.

Araştırma kapsamında, cesaretin örgütsel yaşam üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla liderlik, girişimcilik, iş tatmini, işyeri mutluluğu ve yaratıcı düşünme gibi alanlara odaklanan Türkçe makaleler incelenmiştir. İlk aşamada, cesaretin farklı disiplinlerdeki (işletme, psikoloji, sosyoloji, tarih, biyoloji, edebiyat) literatürde nasıl ele alındığını anlamak için geniş bir tarama yapılmıştır. Daha sonra, makaleler başlıklarında, özetlerinde veya anahtar kelimelerinde "cesaret", "liderlik", "girişimcilik", "iş tatmini", "işyeri mutluluğu" ve "yaratıcı düşünme" gibi anahtar terimler üzerinden seçilmiştir. Torraco'nun (2005) yöntemi

kullanılarak, araştırma konusuyla ilgili olmayan makaleler elenmiş ve yalnızca cesaretin liderlik, girişimcilik, iş tatmini, işyeri mutluluğu ve yaratıcı düşünme bağlamlarında belirleyici bir rol oynadığını gösteren çalışmalar dahil edilmiştir. Son aşamada, Dergipark veri tabanında yapılan aramalar sonucunda 34 makale çalışma kapsamına alınmıştır. Söz konusu makalelerde incelenen cesaretin iş yaşamına etkilerine ilişkin bulgular beş ana başlık altında değerlendirilmiştir. İlk olarak, girişimcilik cesareti; ikinci olarak liderlikte cesaretin, zor kararlar alma, kriz yönetimi ve vizyon oluşturma süreçlerine etkisi; üçüncü olarak cesaretin çalışan bağlılığını ve sürekliliği artırmadaki rolü; dördüncü olarak iş tatmini üzerindeki etkisi ve bunun iş performansını desteklemesi; son olarak ise cesaretin etik ihlallerin bildirilmesindeki kritik rolü incelenmiştir. Her alt başlık sonunda, gelecek araştırmalara rehberlik edecek öneriler sunulmuştur.

Kuramsal Çerçeve

Geliştirilecek hipotezlere kuramsal gerekçe oluşturmak amacıyla çalışmada ele alınan liderlik, kriz ve krizle başa çıkma ve strateji konuları aşağıda tartışılmıştır.

1. Girişimcilik Cesareti: Belirsizlikle Baş Etme ve Yenilikçilikte Cesur Adımlar

Girişimcilik ekosisteminde cesaret, risk alma, yenilik yapma ve fırsatları değerlendirme süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, çalışma kapsamında incelenen Türkçe literatürde cesaretin girişimcilik sürecindeki etkisi ön plana çıkan temel konulardan biri olarak belirlenmiştir. **Tablo 1**, girişimcilik sürecinde cesaretin rolünü ele alan 11 çalışmanın tespit ve bulgularını içermektedir.

Bu araştırmalar, girişimcilik sürecinde zorlukların üstesinden gelmede cesaretin oynadığı rolü ele alarak Türkiye'deki girişimcilik ekosistemine dair çeşitli yönler ışık tutmaktadır. Özellikle, yeterince temsil edilmeyen gruplardaki girişimcilerin sosyal, ekonomik ve kültürel engelleri nasıl cesaret ve dayanıklılıkla aştıklarına vurgu yapılmaktadır. Bulgular, bireylerin zorlu ortamlarda iş kurma ve sürdürme süreçlerinde riskler ve belirsizliklerle yüzleşebilmesi için cesaretin vazgeçilmez bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmalar, bilgi sağlamanın ötesinde, bireyleri girişimcilik süreçlerinde cesur adımlar atmaya teşvik eden eğitim programları aracılığıyla pratik çözümler sunmayı da hedeflemektedir. Özellikle kırsal kesimdeki kadın girişimciler ve diğer dezavantajlı gruplar için cesaretin, toplumsal beklentilerin üstesinden gelme ve girişimcilik yolculuğundaki engelleri aşma noktasında ne kadar önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Tablo 1: Girişimcilik Sürecinde Cesaretin Rolü

Yazar(lar)	Başlık	Bulgular
Çetinkaya Bozkurt, Kalkan, Koyuncu ve Alparslan (2012)	Türkiye'de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma	<ul style="list-style-type: none"> Bu çalışmada cesaret, girişimcilik bağlamında iş kurma sürecinde karşılaşılan sosyal ve ekonomik zorluklarla başa çıkabilme yeteneği olarak ele alınmış ve Antalya ilindeki girişimcilerle yapılan derinlemesine mülakatlar aracılığıyla analiz edilmiştir. Katılımcılar, özgüvenin girişimci olmanın en temel koşullarından biri olduğunu vurgulamış; cesaret, dürüstlük ve ticari ahlâk gibi özelliklerin girişimciliğin başarısını belirleyen önemli kriterler olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışma, ticari ahlakın ve cesaretin, özellikle uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından girişimcilik sürecindeki kritik rolünü öne çıkarmaktadır. Cesaret, girişimcilerin belirsizliklerle başa çıkma, yenilikçi fikirler geliştirme ve rekabetin yoğun olduğu ortamlarda kendilerini kanıtlama yolundaki en önemli faktörlerden biri olarak tanımlanmıştır. Türkiye'deki ekonomik ve politik koşulların getirdiği belirsizlikler ise cesaretin ve ticari ahlakın girişimcilikteki önemini artırmakta ve bu özelliklerin, girişimcilik kültürünün temel yapı taşları olarak görülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.
Güner ve Korkmaz (2016)	KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi- Girişimcilik İlişkisi: Eğitim Alıp İş Kurmayanlar Üzerine Araştırma	<ul style="list-style-type: none"> Bu çalışmada, cesaret kavramı iş kurma kararında karşılaşılan bir engel olarak detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi (UGE) almış ancak iş kurmayan 2787 girişimci adayı üzerinde yapılan ampirik araştırmada, "iş yeri açmaya cesaret edemedim" ifadesi, iş kurmama nedenleri arasında önemli bir duygusal engel olarak ön plana çıkmıştır. Katılımcıların %51,7'si cesaret eksikliğini iş kurmama nedenlerinden biri olarak belirtmiş, %15'i ise bu eksikliği çok önemli bir engel olarak değerlendirmiştir. Bu bulgular, girişimcilik kararlarında bireysel özgüvenin ve risk alma isteğinin eksikliğinin ne kadar etkili olduğunu gözler önüne sermektedir. Araştırma kapsamında girişimci, hisleri doğrultusunda fırsatları görebilen, bu fırsatları uygulanabilir ve pazarlanabilir fikirler haline getirerek kazanç elde etmeyi amaçlayan gelişimci, yenilikçi ve risk alan bir birey olarak tanımlanmıştır. Girişimcilikte cesaret boyutunun vurgulanması, girişimcinin yalnızca ekonomik koşulları değil, aynı zamanda duygusal ve zihinsel engelleri aşma yeteneğine sahip bir kişi olarak görülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Girişimci, tanımı gereği risk almaktan korkmayan ve fırsatları değerlendirme cesaretine sahip olan kişidir; ancak çalışma, birçok katılımcının bu cesarete ulaşamadığını göstermektedir. Çalışmanın bulguları incelendiğinde, cesaret eksikliği iş kurmama nedenleri arasında orta düzeyde bir faktör olarak öne çıkmakla birlikte, en kritik engelin "iş yeri açmak için doğru zaman değil" (%40,1) ifadesi olduğu görülmektedir. Bu, ekonomik koşulların girişimcilik kararlarında önemli bir belirleyici olduğunu ve girişimciliğin yalnızca bireysel cesaret değil, aynı zamanda dış koşullara bağlı bir değerlendirme süreci gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda cesaretin, girişimci tarafından akılcı ve ahlaki bir karar olarak, uygun ekonomik ve sosyal ortamın sağlandığı durumlarda ortaya çıkması beklenen bir özellik olduğu söylenebilir.
Tekin (2018)	Muş İlinin Kadın Girişimcilik Eğilimini Belirlemeye	<ul style="list-style-type: none"> Bu çalışmada cesaret, kadın girişimci adaylarının girişimcilik profillerini belirleme bağlamında ele alınmış ve kadınların girişimcilikte başarılı olmaları için gerekli olan temel unsurlar arasında yer aldığı vurgulanmıştır. Çalışmada, kadın girişimcilerin ülkenin ekonomik kalkınmasında oynadıkları kritik rol nedeniyle, özellikle kadınların

	Yönelik Bir Pilot Araştırma	<p>girişimcilik yolunda cesaretlendirilmeleri gerektiğinin altı çizilmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Araştırma, dürüstlük, özgüven, cesaret ve risk alma gibi kişilik özelliklerinin, kadın girişimcilerin başarıya ulaşmalarında belirleyici faktörler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu özellikler, kadınların iş kurma süreçlerinde karşılaştıkları finansal ve sosyal engelleri aşmalarında önemli bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda, ekonomik ve sosyal destek sağlandığında, kadınların iş kurma cesaretlerinin arttığı ve girişimcilikte sürdürülebilir başarıya ulaşabilecekleri belirtilmiştir. • Bu bağlamda, cesaretin kadın girişimciler için yalnızca bir başlangıç noktası değil, işlerini sürdürebilmeleri için temel bir motivasyon kaynağı olduğu vurgulanmakta; ayrıca girişimcilik eğitimi gibi faktörlerin, cesaret eksikliğini gidermede önemli bir rol oynayabileceği ifade edilmektedir.
Tiyek (2018)	KOSGEB Girişimcilik Eğitimlerinin Değerlendirilmesi: Kırklareli Örneği	<ul style="list-style-type: none"> • Bu çalışma, cesaret kavramını iş kurma konusunda çekinme ve cesaret edememe bağlamında ele almıştır. KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimlerine katılan 40 kişinin görüşlerine dayanan nitel veriler, özel sektörde iş deneyimi olan bireylerin piyasa bilgilerini kullanarak girişimcilikte daha cesur adımlar attıklarını göstermektedir. • Bu bireyler, risk ve fırsatları bilinçli bir şekilde analiz ederek harekete geçmektedir. Ancak, uygun koşullar sağlanmasına rağmen birçok kişinin iş kurmaya cesaret edemediği, bu cesaretsizliğin bürokratik engeller ve prosedürlerin zorluklarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Çalışma, cesaretin sadece kişisel motivasyon ve bilgi birikimiyle değil, aynı zamanda çevresel ve yapısal koşullarla da şekillendiğini ortaya koymaktadır.
Özdemir (2019)	Memurluğa Odaklanmış Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğitimi Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Nitel Bir Araştırma	<ul style="list-style-type: none"> • Bu çalışma, Türkiye’de kamu sektörüne yönelmiş kariyer hedefleri olan üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğitimine dair algılarını cesaret kavramı ekseninde ele alarak değerlendirmektedir. Araştırma, memur olmayı hedefleyen öğrencilerin iş yeri kurma cesareti kazanmaları konusunda girişimcilik eğitiminin nasıl bir etki yarattığını ortaya koymaktadır. • Çalışmada, girişimcilik eğitiminin bu öğrencilerde iş kurma cesaretini artırdığı ve kariyer seçeneklerini genişlettiği görülmektedir. Girişimcilik eğitimi, öğrencilerin geleneksel memuriyet hedeflerinden uzaklaşarak girişimciliğe yönelme olasılıklarını artıran bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda eğitim, öğrencilerin özgüven kazanmalarına, risk alma konusunda cesaret geliştirmelerine ve iş fikirleri üretme konusundaki yaklaşımlarını değiştirmelerine katkıda bulunmaktadır.
Bakay, Müftüoğlu, Nalbantoğlu ve Çoçan (2020)	Kırsal Kesimlerdeki Kadın Girişimciliği ve Girişimci Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Nitel Bir Araştırma: Manisa-Demirci Örneği	<ul style="list-style-type: none"> • Bu çalışmada cesaret kavramı, kırsal kesimde faaliyet gösteren 5 kadın girişimci ile yapılan görüşmeler temelinde ele alınmış ve kadın girişimciliğinde cesaretin önemi vurgulanmıştır. Cesaret, kadın girişimcilerin hırs, özgüven, güçlü iletişim, özveri, sabır, hoşgörü, kararlılık, çalışkanlık, dürüstlük, kendini geliştirme, mücadele ruhu ve güçlü sezgi gibi temel kişilik özellikleri arasında en önemli unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. • Kadın girişimciler, çevre baskısı, finansal yetersizlikler ve bürokratik engeller gibi birçok zorlukla mücadele ederken cesaretin, işlerini sürdürebilmeleri için itici bir güç sağladığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda cesaretin, girişimcilikte sadece bir başlangıç adımı değil, aynı zamanda işletmenin ayakta kalabilmesi için hırsla desteklenmesi gereken bir özellik olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmada, cesaretin diğer kişilik özellikleri ile birlikte girişimciliğin devamlılığında kritik bir rol oynadığı ifade edilmiştir.

Oran ve Ercan (2020)	Osmaniye İlinde Girişimcilik Destek Programından Faydalanan Girişimcilerin Karşılaştıkları Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışmada cesaret, girişimciliğin temel unsurlarından biri olarak ele alınmış ve Osmaniye'de KOSGEB Girişimcilik Destek Programı'ndan yararlanan girişimciler bağlamında incelenmiştir. Araştırma, cesaretin, girişimcilerin iş kurma ve sürdürme süreçlerinde karşılaştıkları finansal zorluklar, sermaye yetersizliği, döviz kuru dalgalanmaları ve yüksek kredi faiz oranları gibi sorunlarla başa çıkmada kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. • Girişimciler, cesareti yalnızca içsel bir motivasyon olarak değil, ekonomik belirsizliklere direnme, risk alma ve yenilikçi çözümler geliştirme açısından işlerinin sürdürülebilirliği için vazgeçilmez bir özellik olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, karşılaştıkları zorluklara rağmen cesaretlerini koruyarak işlerini devam ettirme ve büyütme çabasında oldukları gözlemlenmiştir.
Durukan (2021)	Türkiye'de Kadın Girişimcilerin Desteklenmesinde KOSGEB'in Rolü	<ul style="list-style-type: none"> • Makale, KOSGEB'in sunduğu eğitim, danışmanlık ve finansal desteklerin kadınların iş kurma cesaretini artırdığını, ancak toplumsal ve ekonomik engellerin bu cesareti sınırladığını vurgulamaktadır. Cesaret, kadınların iş hayatına katılma isteğini güçlendiren, ancak aşılması gereken engellerle zayıflayabilen bir faktör olarak ele alınmıştır. • Kadın girişimciliğinde cesaret, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme gibi içsel motivasyonlarla desteklenirken, ekonomik gereklilikler ve ailevi sorumluluklar gibi dışsal zorunluluklar cesaret üzerinde itici bir etki yaratabilir. Bu durum, girişim süreçlerinde cesaret kırıcı etkiler doğurabilmektedir. • Kadınların erkeklere oranla daha fazla başarısızlık korkusu yaşadığı, bilgi ve beceri eksikliği, belirsizlikler ve toplumsal cinsiyet rolleri gibi faktörlerin kadınların iş kurma cesaretini olumsuz etkilediği belirtilmiştir. • Türkiye'de kadınların iş kurma niyetleri ve cesaret düzeyleri, toplumsal ve ekonomik engeller nedeniyle sınırlıdır. Kadın girişimciler bilgi ve beceri açısından özgüven taşıyalar da girişimcilik niyeti Avrupa ülkelerine göre daha düşük seviyededir.
Ertürk ve Erdirencelebi (2023)	Engelleri Ortadan Kaldıran Engelli Girişimciliği: İlham Veren Bir Engelli Girişimci Örneği "Halukcerez.com"	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma, cesaret kavramını engelli girişimciliği bağlamında ele almakta ve engelli bireylerin girişimcilik yolculuklarında karşılaştıkları zorluklara karşı cesaretin kritik bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Engelli bireyler, iş bulma ve eşit haklardan yararlanma konusunda büyük ölçüde dezavantajlı bir konumda yer almakta; bu da onların ekonomik ve sosyal hayata katılımlarını zorlaştırmaktadır. • Girişimcilikte temel bir unsur olan cesaret, engelli bireylerin girişimcilik serüvenlerinde daha da kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle engelli bireylerin karşılaştığı ayrımcılık, önyargılar, sermaye yetersizliği, tecrübe eksikliği ve özgüven/motivasyon eksikliği gibi önemli engellerin üstesinden gelmelerinde cesaret, önemli bir işlev üstlenmektedir. Bu bağlamda cesaret, engelli girişimcilerin karşılaştıkları zorluklara karşı direnç göstermelerini ve başarıya ulaşmalarını sağlayan bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır.
Ceylan, Kurt ve Özdemir (2024)	İlkokul Öğretmenlerinin Girişimcilik Hakkında Görüşleri	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma, cesaret kavramını girişimcilerin risk alma yetisiyle ilişkilendirmektedir. Girişimciler, fırsatları fark ederek bunları ticarileştirmek için risk alan bireyler olarak tanımlanmıştır. Cesaret, girişimcilerin belirsizlikleri yönetmesi ve yenilikçi adımlar atması için kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir. • Araştırmada, 17 öğretmenle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve girişimcilik kavramı "risk ve cesaret" ile "yenilik ve inovasyon" temaları altında incelenmiştir. Risk ve cesaret temasında, girişimcilerin risk alabilmesi, fırsatları değerlendirebilmesi, özgüven ve cesaret göstermesi ile düşüncelerini ifade edebilmesi gibi unsurlar

		<p>vurgulanmıştır. Yenilik ve inovasyon süreçlerinde başarı, girişimcilerin risk alma cesaretine bağlı görülmüştür.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Öğretmenler, öğrencilerin girişimcilik becerilerini geliştirmek için özgüven kazandırmanın, destek sunmanın, fırsatlar yaratmanın ve bilinçlendirme çalışmalarının önemini belirtmiştir. Bu unsurlar, öğrencilerin girişimcilik yolculuğunda cesaretle hareket etmelerine katkı sağlayan temel faktörler olarak tanımlanmıştır.
Gürel (2023)	Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Yaratıcı Düşünme Beceri Düzeylerinin Belirlenmesi ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Makale, cesaretin yaratıcı düşünme eğilimleri içinde önemli bir faktör olduğunu ve bireylerin yaratıcı düşünme süreçlerinde risk alabilme ve kalıpların dışına çıkma kapasitelerini artırdığını vurgulamaktadır. • Marmara Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeği'nde cesaret alt boyutuyla ilişkilendirilen çalışma, cesaretin, orijinal fikirler üretebilme, problemlere farklı perspektiflerden bakabilme ve yeniliklere açık olma gibi yaratıcı düşünme özelliklerini destekleyen bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. 220 öğretmen adayıyla gerçekleştirilen araştırmada, öğretmen adaylarının cesaret düzeylerinin genel olarak yüksek olduğu belirlenmiş ve cesaretin, yaratıcılık dersleriyle arttığı gözlemlenmiştir. Bu bulgu, cesaretin yaratıcı düşünme becerilerini geliştirmede kritik bir rol oynadığını ve özellikle risk alma ve yenilikçilik süreçlerini güçlendirdiğini göstermektedir

Cesaret, girişimcilikte belirsizlik ve zorlukların yönetilmesinde kritik bir psikolojik özellik olarak kabul edilmektedir. Araştırmalar, cesaretin girişimcilerin risklerle yüzleşmesine, engelleri fırsatlara dönüştürmesine ve girişimlerini daha uzun süre devam ettirmelerine olanak sağladığını göstermektedir (Ebert vd., 2019; Frese vd., 2016). Ayrıca cesaret, proaktif problem çözme ve başarısızlığa karşı yüksek toleransla ilişkilendirilmekte, sosyal ve ekonomik zorluklarla başa çıkmada önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Zhao vd., 2010).

Girişimcilik eğitimi, bireyleri iş hayatına hazırlayan beceri, bilgi ve özgüvenle donatmada kritik bir rol oynamaktadır (Kuratko ve Morris, 2018). Özellikle KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi, katılımcılara pratik araçlar, mentorluk ve iş dünyasına yönelik deneyimler sunarak öz-yeterliliği artırmakta ve başarısızlık korkusunu azaltmaktadır. Bu tür eğitimler teknik yeterlilikleri geliştirmenin yanı sıra cesaret ve risk alma eğilimlerini de destekleyerek bireylerin girişimcilik motivasyonunu artırmaktadır (Baron ve Markman, 2003).

Girişimcilikte bir diğer önemli alan, iç girişimciliktir. Örgüt içinde çalışan bireyler de girişimci olarak davranabilir; ancak örgütsel kısıtlamalar ve kişisel riskler nedeniyle genellikle başarısızlık korkusu ya da tereddüt gibi psikolojik engellerle karşılaşır. Mentorluk ve dayanıklılık eğitimleri, özgüveni artırarak ve karar almayı destekleyen çerçeveler sunarak bu engellerin üstesinden gelinmesinde etkili olmaktadır (Clough vd., 2019). Bu tür müdahaleler, kurum içi girişimcilerin belirsizlikleri daha etkin bir şekilde yönetmelerine, yenilikçi fikirlerini örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmelerine ve gerekli riskleri güvenle almalarına olanak tanır.

Cesaret, özellikle dinamik ve rekabetçi pazarlarda yenilik için itici bir güçtür. Cesur davranışlar, statükoya meydan okuyarak örgütsel dönüşümü destekler ve rekabetçi baskılar karşısında uyum ve yaratıcılığı teşvik eder (Rauter vd., 2023). Araştırmalar, cesaretin yıkıcı yeniliklerin savunulması, keşfedilmemiş pazar fırsatlarının değerlendirilmesi ve kurumsal performansın artırılması gibi uzun vadeli hedeflerle bağlantılı olduğunu göstermektedir (Bocken, 2020). Ayrıca, cesaret iş birliği ve risk almayı kolaylaştırarak kurumsal öğrenme ve sürekli gelişim süreçlerini desteklemektedir.

Sonuç olarak, cesaretin girişimcilik ve iç girişimcilikteki temel rolünü anlamak, yenilikçi çözümler geliştirmek ve sürdürülebilir kurumsal başarıyı teşvik etmek için kritik bir öneme

sahiptir. Bu kapsamda, cesaretin etkisini daha derinlemesine incelemek üzere gelecek araştırmalara yönelik aşağıdaki önermeler sunulabilir:

- P1:** Cesaret düzeyi yüksek girişimcilerin, iş kurma sürecinde sosyal ve ekonomik zorlukları aşma olasılıkları daha yüksektir. Bu durum, girişimlerinin uzun vadeli sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkiler.
- P2:** Yapılandırılmış girişimcilik eğitim programlarını (örneğin, KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi) tamamlayan bireyler, artan cesaret seviyeleri sergiler ve bu durum iş kurma olasılıklarını pozitif yönde etkiler.
- P3:** Mentorluk veya dayanıklılık eğitimi olarak korku ve tereddüt gibi psikolojik engelleri aşan iç girişimciler, kritik iş kararlarında daha yüksek düzeyde cesaret göstereceklerdir.
- P4:** Cesaret düzeyi yüksek iç girişimciler, yenilikçi uygulamalara yönelerek ve rekabetçi ortamlara daha etkili bir şekilde uyum sağlayarak örgütsel sürekliliği olumlu yönde etkiler.

2. Liderlik Bağlamında Cesaretin, Zor Kararlar Alma, Kriz Yönetimi ve Vizyon Oluşturma Süreçlerine Etkisi

Tablo 2, Türkçe literatürde cesaretin liderlikle olan ilişkisine değinen 14 araştırmanın bulgularının analizi sunmaktadır. Bu çalışmalar, cesaretin liderlik davranışlarını şekillendirmedeki kritik rolüne ve bu davranışların eğitim ile iş ortamlarında örgütsel sonuçlara olan etkilerine güçlü bir vurgu yapmaktadır. Özellikle cesur liderlik, etik liderlik ve olumlu örgütsel davranışları teşvik etmedeki rolüyle ön plana çıkmaktadır.

Araştırmalarda, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiye dikkat çekilmekte, cesur liderlerin zorlu ve tartışmalı durumlarda güven ve şeffaflık yaratarak çalışanların kurumsal bağlılığını ve iş tatminini artırdığı belirtilmektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik ile öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki bağlantı, vizyon ve eylemlerinde cesaret sergileyen liderlerin ekiplerindeki yaratıcılığı ve yeniliği nasıl teşvik ettiğini ortaya koymaktadır.

Cesaretin önemi, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığı ve yaratıcı problem çözme becerileri üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalarda da vurgulanmıştır. Cesur liderlerin öğretmenleri prososyal davranışlara ve kalıpların dışında düşünmeye teşvik ettiği görülmektedir. Ayrıca, dijital dönüşüm ve profesyonel liderlik üzerine yapılan çalışmalar, teknolojik değişimlerin getirdiği belirsizlikleri aşmada ve inovasyon kültürünü geliştirmede cesur liderliğin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Genel olarak, cesaretin bir liderlik özelliği olarak etik davranışı yönlendirme, yaratıcılığı teşvik etme ve sektörel performansı artırmada kilit bir unsur olduğu vurgulanmaktadır. Bu, cesaretin sadece bireysel bir erdem değil, aynı zamanda örgütsel başarı ve dönüşüm için stratejik bir liderlik unsuru olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: Cesaretin Liderlikle Olan İlişisini İnceleyen Çalışmalar

Yazar	Başlık	Bulgular
Helvacı (2010)	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışını Gösterme Düzeyleri	<ul style="list-style-type: none"> Bu çalışma, cesareti etik liderlik kapsamında değerlendirerek, etik davranışların dürüstlük, cesaret ve hoşgörü gibi evrensel değerlerle uyumlu olması gerektiğini vurgulamıştır. Araştırmada “olaylar karşısında cesur davranma” düzeyinin düşük (ortalama 2,55) olduğu tespit edilmiş, okul liderlerinin cesur davranış sergilemede yetersiz kaldığı görülmüştür. “Kendi kendini değerlendirme” (2,66), “doğru sözlü olma” (2,72) ve “dürüst davranma” (2,77) gibi özellikler orta düzeyde yeterli bulunmuş, ancak bu özelliklerin cesur karar alma davranışına tam olarak yansımadağı belirlenmiştir. Sonuç olarak, cesaret etik liderlik için kritik bir unsur olmasına rağmen, okul liderlerinin bu alanda gelişime ihtiyaç duyduğu görülmektedir.
Eren ve Yalçıntaş (2017)	Hizmetkâr Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği	<ul style="list-style-type: none"> Hizmetkar liderlik bağlamında cesaret, “önce insan” prensibini benimseyen ve çalışanlarına karşı bencil olmayan, karşılık beklemeden hizmet eden liderlik tarzının ayrılmaz bir boyutu olarak görülmektedir. Bu özellik, cesareti diğer liderlik stillerinden ayıran temel unsurlardan biridir. Greenleaf’e göre cesaret, liderlerin yeni yollar denemek adına risk alma ve örgütün yararına hareket edebilme yeteneği ile ilişkilidir. Hizmetkar liderliğin sekiz boyutundan biri olan cesaret, liderlerin inisiyatif almasını ve risklere proaktif bir şekilde yaklaşmasını içerir. Araştırmada, cesaret ile iş tatmini arasında 0,486 düzeyinde orta düzeyde pozitif bir korelasyon bulunmuş, cesaretin çalışanların iş tatminini artırdığı ve hizmetkar liderlik ile uyumlu olduğu belirlenmiştir. Ayrıca cesaretin, hizmetkar liderliğin diğer boyutları (güçlendirme, sorumlu yöneticilik) ve genel iş tatmini ile anlamlı ve pozitif ilişkiler içinde olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular, cesur bireylerin hem hizmetkar liderlik özelliklerinde hem de iş tatmininde daha yüksek puan aldığını göstermektedir.
Tabancalı ve Çakıroğlu (2017)	Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki	<ul style="list-style-type: none"> Çalışmada cesaret, etik liderliğin temel bir unsuru olarak ele alınmış ve özellikle okul müdürlerinde bulunması gereken önemli bir etik değer olarak vurgulanmıştır. Etik liderlik, liderin adalet, dürüstlük, güvenilirlik, şefkat, fedakârlık ve cesaret gibi etik değerlere sahip olmasını ve bu değerleri liderlik becerileriyle dengelemesini gerektirir. Etik liderin cesareti, doğruları savunurken karşılaşılabileceği baskı ve risklere rağmen etik ilkelere bağlı kalmasını sağlar. Bu bağlamda cesaret, liderin doğruyu yapma konusundaki kararlılığını ve örgütte diğer bireylere örnek olma becerisini temsil eder. Davranışsal etik çerçevesinde cesaret, liderin dürüstçe öz değerlendirme yapması, doğru sözlülük sergilemesi, toplum değerlerine saygı göstermesi ve eleştiriye açık olması gibi davranışlarla ortaya çıkar. Bu, liderin bireysel hedeflerden ziyade toplumsal faydaya yönelmesini sağlar. Okul müdürlerinin karar alma süreçlerinde cesaret, çıkar çatışmaları veya iç baskılar olsa bile adil, şeffaf ve etik ilkelere uygun kararlar alabilme yeteneğini ifade eder. Bu yaklaşım, liderin güvenilirliğini artırarak okulda etik bir iklimin oluşmasına katkı sağlar ve örgüt genelinde etik standartların yerleşmesini destekler.
Bahar (2019)	Sosyal Öğrenme Kuramı ve Sosyal Değişim Kuramı	<ul style="list-style-type: none"> Bu çalışma, etik liderlik bağlamında cesaret olgusunu ele alarak, etik liderlik ve çalışan davranışları arasındaki ilişkileri sosyal değişim ve sosyal öğrenme kuramları çerçevesinde incelemektedir. Etik liderlik, dürüstlük, güvenilirlik, adalet ve özgecilik gibi değerlerle ilişkilendirilirken, çalışanlara iki yönlü iletişim ve güçlendirme yoluyla etik davranışlar kazandırmayı amaçlar.

	Perspektifinden Etik Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal öğrenme kuramı, etik liderlerin rol model olarak çalışanların bilişsel ve davranışsal yetkinliklerini geliştirmesini, öz-yetkinliklerini güçlendirmesini ve bağımsız karar alma becerilerini desteklemesini vurgular. Aynı şekilde, cesur liderler, çalışanların etik kararlar almasına örnek teşkil ederek, ahlaki cesaretlerini artırır. Örgütlerde etik bir kültür oluşturulduğunda, çalışanların ahlaki cesaret sergileme ve etik davranışlarda bulunma olasılıkları yükselir. • Sosyal değişim kuramına göre, adil ve güvenilir liderlik, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçlarla karşılık vermesini sağlar. Etik liderlik, cesaret, adalet ve karşılıklılık ilkeleriyle şekillenerek, çalışanların bağımsız düşünme ve karar alma süreçlerine ilham veren, örgüt kültürünü dönüştüren güçlü bir liderlik modeli sunmaktadır.
Gedik (2020)	Dönüşümsel Liderlik ve İşlemsel Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> • Bu çalışma, dönüşümsel ve işlemsel liderlik kavramlarını ele alarak cesaretin bu liderlik türlerindeki rollerini incelemektedir. Dönüşümsel liderler, takipçilerini ilham verici yollarla motive ederek beklentilerin ötesine taşırken, işlemsel liderler, süreçlerin kontrolü ve kurallar çerçevesinde iş akışını yönetmeye odaklanmaktadır. • Cesaret, liderin kararlılığını ve iradesini destekleyen temel bir özellik olarak tanımlanmakta, dayanıklılık ve özgüvenle ilişkilendirilmektedir. Özgünlük, dürüstlük, irade ve öz farkındalık gibi niteliklerin liderin karakterini şekillendirdiği belirtilirken, cesaret bu niteliklerin uygulanmasını mümkün kılan bir unsur olarak öne çıkmaktadır. • Etik liderlik bağlamında cesaret, liderin adalet, dürüstlük ve güven gibi değerleri savunmasında ve bu değerleri örgüte kazandırmasında kritik bir rol oynamaktadır. Liderin etik cesaret sergilemesi, örgüt kültüründe güven ve adaleti teşvik ederken çalışanlar üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır. • Cesaret dönüşümsel liderliğin ilham verici iletişim boyutuyla ilişkilendirilmekte, liderin cesur ve teşvik edici mesajlar yoluyla çalışanların özgüvenlerini artırabileceği ifade edilmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların görevlerine daha fazla bağlılık göstermesini sağlamak ve örgüt içinde güven odaklı, pozitif bir atmosferin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.
Khodashenas, Güney ve Gürül (2020)	Etik Liderlik Davranışının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışmada cesaret, etik liderliğin davranışsal boyutu kapsamında ele alınarak örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi üzerinde durulmuştur. Cesaret, liderin etik sorunlarla karşılaştığında, bu sorunları korkusuzca çözmeye yönelik bir gücü olarak değerlendirilmiş; liderin etik ilkelere sıkı sıkıya bağlı kalarak hızlı ve doğru kararlar almasını sağlamaktadır. Bu özellik, etik lideri yalnızca adil ve dürüst bir yönetici değil, aynı zamanda tevazu sahibi, doğruluktan ödün vermeyen, ölçülü, sabırlı ve çalışkan bir birey olarak tanımlamaktadır. Bu nitelikleriyle lider, örgütte çalışanların motivasyonunu ve iş verimliliğini artırmaktadır. • Etik liderler, yalnızca çalışanlara değil, tüm paydaşlara saygı gösteren, dürüst ve etik farkındalığı yüksek bireyler olarak konumlanır. Onların davranışları, örgütte etik iklimi oluştururken, cesaret ve etik sorumluluk duygusuyla hareket etmelerini sağlar. Ayrıca çalışanlarını cesaretlendirici ve yetkilendirici bir tutum sergileyerek, onlara hem etik değerleri benimsetir hem de sorumluluklarını yerine getirmelerinde yol gösterici bir rol üstlenir. Bu sayede lider, çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendiren bir model oluşturur ve örgütte etik değerlere bağlılığı artırır. • Bu bütüncül perspektif, cesaretin etik liderliğin temel bir parçası olarak, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir liderlik davranışı olduğunu ortaya koymaktadır.

<p>Çetin ve Gürkan (2021)</p>	<p>Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bu çalışma, cesaretin okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışları ve öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri bağlamında ele alındığını ortaya koymaktadır. Kuantum liderlik, belirsizlikleri yönetme ve kaotik durumları fırsata dönüştürme becerisine odaklanırken, cesaretin liderlerin ve öğretmenlerin yaratıcı ve yenilikçi düşünceyi teşvik etme kapasiteleriyle ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. • Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri açısından cesaret düzeyi, ortalama bir seviyede bulunmuş ve cesaret puanlarının öğretmenler arasında geniş bir dağılım sergilediği belirlenmiştir. Cesaret düzeylerinde, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi önemli bir farklılık yaratmaktadır. İlkokul öğretmenlerinin, çocukların eğitim hayatının temellerini atma sorumlulukları nedeniyle daha cesur oldukları, lise öğretmenlerinin öğrencilerin olgunluğuyla bağlantılı olarak dengeli bir cesaret sergiledikleri, ortaokul öğretmenlerinin ise ergenlik dönemi öğrencileriyle çalışmanın getirdiği temkinli yaklaşımları nedeniyle daha düşük cesaret puanlarına sahip oldukları tespit edilmiştir. • Ayrıca, öğretmenlerin kıdem süresinin cesaret düzeylerini olumlu etkilediği ortaya konmuştur. Kıdem süresi arttıkça, öğretmenlerin yaratıcı düşünme bağlamında daha cesur ve özgüvenli adımlar attığı gözlemlenmiştir. Özellikle 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin, mesleki deneyim ve tecrübenin etkisiyle daha yüksek cesaret puanlarına sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum, deneyimin yaratıcı ve cesur davranışları destekleyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.
<p>Özmen, Eriş ve Süral-Özer (2022)</p>	<p>Dijital Dönüşüm ve Liderlik: Sanayi Sektöründe Bir İnceleme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Makale, cesaret kavramını dijitalleşme ve liderlik ekseninde ele almaktadır. Dijital liderlik, işletme ekosisteminde dijitalleşmenin stratejik başarısına katkıda bulunacak doğru adımların atılması olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda liderlerin dijital dönüşüm sürecine yönelik stratejik vizyonu ve liderlik rolü vurgulanmaktadır. İşletmelerde cesaretin, özellikle dijital dönüşüm sürecinin gerektirdiği duygusal dayanıklılık ve özgüvenle bağlantılı olduğu belirtilmiştir. Cesaret, burada risk ve belirsizlik koşullarında yön bulabilme ve direnç gösterebilme kabiliyetleriyle tanımlanarak, liderlerin dönüşüm süreçlerini başarıyla sürdürebilmesinin kritik bir unsuru olarak sunulmuştur. • Araştırma bulguları ise çalışanları özerklik konusunda cesaretlendirme boyutunun katılımcılar arasında en düşük ortalama da kaldığını göstermektedir. Bu durum, dijital liderlikte risk alma ve özerkliği teşvik etme boyutlarının henüz tam olarak yeterince desteklenmediğine işaret etmektedir. Liderlerin, çalışanlarına güven aşılıyarak özerkliği cesaretlendirmesi gerektiği, ancak pratikte bu durumun henüz yeterince benimsenmediği ifade edilmiştir.
<p>Özürtk (2022)</p>	<p>Güvenli Bir Gelecek için Profesyonel Liderlik ve Yenilikçi Kurum Kültürü</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Makale, kurum kültüründe yenilikçilik ve profesyonel liderlik üzerine kapsamlı bir analiz sunmaktadır. Bu çerçevede cesaret, "sivil cesaret kültürü" kapsamında ele alınarak kritik bir unsur olarak değerlendirilmiştir. • Makale, mükemmeliyeti merkeze alan kurumları müşteri odaklı, kıyaslama çalışmalarını gerçekleştiren ve değer yaratan kültürlere sahip yapılar olarak tanımlar. Bu kurumlarda "eleştirel rasyonalizm" öne çıkan bir unsurdur. Eleştirel rasyonalizm yaklaşımı, özellikle problem çözme kültürünün baskın olduğu yapılarda, hatalardan ders çıkarma, öğrenme isteği ve merak duygusunu merkeze alır. Böyle bir kültür, çatışma toleransı yüksek, yenilikçi ve esnek yapılara duyulan ihtiyacı ifade eder. Bu özelliklerin hayata geçirilebilmesi için "sivil cesaret kültürü" gereklidir. Sivil cesaret kültürü, yapıcı inat, çelişkiye düşme cesareti ve bireyin kendi bakış açısını savunabilme yetisi üzerine inşa edilir.

		<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma, cesaret olgusunu ele alırken entelektüel cesaret ve sosyal cesaret kavramlarıyla da yakın bir ilişki kurar. Bu bağlamda cesaret, hem eleştirel düşünceyi destekleyen bir entelektüel özgürlüğü hem de sosyal ilişkilerde farklı görüşlerin ifade edilmesine olanak sağlayan sosyal bir özgüveni içerir. Bu kültürel yaklaşım, kurumların yenilikçi bir kültür geliştirme sürecinde kritik bir bileşen olarak sunulmaktadır.
Gökgöz (2023)	İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışı Üzerindeki Etik Liderliğin Etkisi	<ul style="list-style-type: none"> • Araştırmada sosyal cesaret, çalışanların etik olmayan durumlar veya uygulamalar karşısında gösterdikleri cesur tepkiler olarak ele alınmakta ve bireyin sosyal imajını riske atma pahasına örgütün yararına etik dışı davranışlara karşı durabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, cesaret; bireyin amaçlı bir şekilde harekete geçmesini sağlayan bir kişilik özelliği olarak belirlenmiştir ve etik liderlikle güçlü bir bağ içerisindedir. • Çalışma, örgütlerde cesareti; bilgi paylaşma, örgütün yararına etik dışı davranışlara karşı çıkma veya etik ikilemler karşısında karar verme süreçlerinde gerekli bir özellik olarak tanımlanmaktadır. Etik liderlik ise, bu tür cesur davranışların temelini atan bir öncül olarak görülmektedir. Etik liderlerin kurallara uyma konusundaki örnek davranışları, çalışanların bu davranışları benimsemelerini sağlayarak, örgütte etik bir iklim yaratır. Bu etik iklim sayesinde, çalışanlar fark ettikleri adil olmayan veya etik dışı durumlara karşı cesaretle tepki gösterebilirler. • Araştırma, cesaretin yalnızca fiziksel bir özellik değil, aynı zamanda önemli bir sosyal boyutu olduğunu vurgulamaktadır. Çalışma sonuçları, etik liderlik ile iş yerinde sosyal cesaret davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymakta olup, bu ilişkinin örgüt içindeki etik atmosferi ve çalışanların cesaretlerini geliştirme üzerindeki etkisini göstermektedir ($R^2= 0,52$).
Pek vd. (2023)	Öğretim Liderliğini Etkileyen Etmenler	<ul style="list-style-type: none"> • Bu çalışma, cesaretin öğretim liderliği üzerindeki kritik rolünü ele almıştır. Cesaret, okul yöneticilerinin zor kararlar alabilmesi ve sorumluluk üstlenmesi için temel bir özellik olarak vurgulanmış; cesaret eksikliğinin ise öğretim liderliğini zayıflattığı belirtilmiştir. • Araştırma, öğretim liderliği anlayışını benimseyen ancak uygulamada hayata geçiremeyen yöneticilerin karşılaştığı temel sorunları incelemiştir. Yasal düzenlemeler, bürokratik engeller, zaman yetersizliği ve vizyon sahibi olma ile cesur kararlar alabilme konularındaki eksiklikler, öğretim liderliğinin etkin uygulanmasını engelleyen başlıca faktörler olarak tespit edilmiştir. Mevcut sistemde, lider seçiminde cesaret ve vizyon gibi özelliklere yeterince önem verilmediği, bunun da liderlerin bağımsız karar alabilme kapasitelerini sınırladığı vurgulanmıştır. • 35 okul yöneticisiyle yapılan nitel araştırmada, yöneticilerin çoğu cesaret ve kararlılık konusunda kendilerine güven duyduklarını ifade etmiştir. Ancak yasal ve bürokratik kısıtlamalar ile zaman baskısı gibi dış etkenlerin, liderlerin eğitime ilişkin kararlarında cesur adımlar atmaktan çekinmelerine neden olduğu belirlenmiştir. Bu durum, cesaretin liderlikteki etkinliği artırmak için sistematik engellerin azaltılması gerektiğini göstermektedir.
Bozdağ ve Akın (2023)	Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Özellikleriyle Girişimcilik Becerileri İlişkisinin Analizi	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma, cesaret kavramını hizmetkâr liderlik bağlamında ele almaktadır. Hizmetkâr liderlik, liderin öncelikli olarak başkalarına hizmet etmeyi seçtiği ve liderlik anlayışını bu çerçevede şekillendirdiği bir liderlik yaklaşımını ifade etmektedir. Bu bağlamda, hizmetkâr lider kendisini karşılık beklemeksizin diğer insanlara hizmet etmeye adan ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Cesaret, bu liderlik anlayışının alt boyutlarından biri olarak ele alınmaktadır. • Araştırma kapsamında, 348 öğretmenin yöneticilerinin hizmetkâr liderlik ve girişimcilik düzeylerine ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir.

		<p>Cesaret, hizmetkâr liderliğin önemli bir boyutu olarak incelenmiştir. Cesaret boyutuna ilişkin ortalama puan 3,3477 olarak hesaplanmış olup, bu değer 5'li likert ölçeğinde katılımcıların genellikle "kararsız" olduklarını göstermektedir. Ayrıca, standart sapmanın 1,01562 gibi nispeten yüksek bir değerde olması, katılımcılar arasında cesaret konusundaki görüşlerin geniş bir farklılık gösterdiğini işaret etmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demografik faktörler açısından incelendiğinde, yalnızca kıdem (hizmet yılı) değişkeni açısından anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu durum, cesaret kavramının hizmetkâr liderlik kapsamında henüz tam olarak şekillenmemiş ve katılımcılar arasında net bir görüş birliği oluşturulmamış olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte cesarete ilişkin ampirik bulguların değerlendirilmesine olanak sağlaması açısından önem taşımaktadır.
Kurtgöz ve Polat (2023)	Öğretmenlerin Özel Eğitime Gereksinimi Olan Öğrencilere Yönelik Kapsayıcı Liderlik Davranışlarının İncelenmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Bu çalışma, cesaret kavramını kapsayıcı eğitim ve liderlik bağlamında ele almış ve özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için kapsayıcı liderlik özelliklerine sahip öğretmenlerin önemini vurgulamıştır. Kapsayıcı liderlik, öz farkındalık, sosyal farkındalık, ilişkisel çeviklik, adil muamele ve cesaret olmak üzere beş temel boyutta incelenmiş; cesaret, bu liderlik yaklaşımının vazgeçilmez bir özelliği olarak tanımlanmıştır. Cesaret, yalnızca verilen emirleri yerine getirmekle kalmayıp, kapsayıcılığa aykırı emirleri sorgulama ve zor kararlar alabilme becerisini içermektedir. • Kapsayıcı liderler, yenilikçi fikirleri destekleyen, bireyleri cesaretlendiren ve gerektiğinde inisiyatif alabilen kişiler olarak tanımlanmıştır. Ancak, 24 öğretmenle yapılan fenomenolojik araştırma, öğretmenlerin kapsayıcı liderlik açısından cesaret boyutunda sınırlı davranışlar sergilediğini ortaya koymuştur. Öğretmenler, mevzuat ve yoğun müfredat gibi kısıtlamalar nedeniyle yenilikçi adımlar atmaktan çekindiklerini ve cesur davranışlar sergilemekte zorlandıklarını ifade etmişlerdir. • Araştırmada, liderlerin cesaret boyutunda yenilikçi fikirleri destekleme, risk alma ve zorluklarla yüzleşme gibi davranışlar sergilemesi beklenirken, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun bu tür cesur davranışlardan uzak durduğu gözlemlenmiştir. Mevzuata bağlılık ve sınıf içi kısıtlamalar, bu durumun başlıca nedenleri arasında yer almıştır. • Sonuç olarak, çalışma, kapsayıcı liderliğin cesaret boyutunun teorik önemine dikkat çekerken, uygulamada öğretmenlerin bu konuda eksiklikler yaşadığını ortaya koymaktadır. Bu, liderlik cesaretinin geliştirilmesi için daha fazla destek ve yönlendirme gerektiğini göstermektedir.
Yüksel ve Bilgivar (2024)	Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Arasındaki İlişkiler	<ul style="list-style-type: none"> • Bu çalışmada cesaret, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişki bağlamında ele alınmaktadır. Dönüşümcü liderlik, liderlerin örgüt ve takımın refahını önceleyerek takipçilerinin ihtiyaçlarını anlama ve onların çalışma sonuçlarını önemseme yeteneği ile tanımlanmaktadır. Bu liderlik modeli, idealleştirilmiş etki, bireysel destek, ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarım olmak üzere dört alt boyutta ele alınmaktadır. Cesaretin özellikle "entelektüel uyarım" boyutu ile yakından ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Entelektüel uyarım, liderlerin takipçilerini mevcut davranış ve düşünce kalıplarını sorgulamaya ve sorunlara yeni bakış açıları geliştirmeleri için cesaretlendirme becerisiyle bağlantılıdır. • Dönüşümcü liderlik, bu alt boyutlarıyla birlikte ele alındığında, astları cesaretlendirme ve teşvik etme yetisi sayesinde, çağın en önemli yeterliliklerinden biri olarak görülen yaratıcı düşünme eğilimleri ile doğrudan ilişkili bir liderlik modelidir. Araştırmada, cesaret alt boyutunun dönüşümcü liderlikle düşük ancak pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir (,032). Bununla birlikte, cesaretin yaratıcı düşünme eğilimiyle yüksek düzeyde pozitif bir ilişki gösterdiği (,800), özdisiplinle orta düzeyde pozitif bir ilişki içinde olduğu (,635), ve yenilik

		<p>arama ile de orta düzeyde pozitif bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir (.666).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bu bulgular, cesaretin dönüşümcü liderlik bağlamında entelektüel uyarım yoluyla, öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini teşvik eden önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.
--	--	---

Cesur liderler, çalışanlarına özerklik tanıyarak, karar alma süreçlerine katılımı teşvik ederek ve katkılarını kabul ederek onları güçlendirir (Detert ve Bruno, 2017). Bu yaklaşım, çalışanların bağlılık duygusunu artırarak iş tatmini ve katılımı destekler. Ayrıca, güven ve işbirliğini teşvik eden cesur liderler, katılımcı bir iş gücünün oluşumuna katkıda bulunur (Avolio vd., 2009).

Cesaret, liderlerin yapıcı eleştiriye benimseyerek açık diyalogu ve geri bildirimini teşvik etmesine olanak tanır. Bu, çalışanlar için psikolojik güvenlik ortamı yaratırken, bireysel ve ekip performansını artırır ve sürekli iyileştirme kültürünü destekler (Edmondson, 1999). Araştırmalar, geri bildirim için açık ve değişimi benimseyen liderlere sahip kuruluşların daha yüksek düzeyde gelişim ve rekabet avantajı sağladığını göstermektedir (Bass ve Riggio, 2006).

Belirsiz dönemlerde liderler, ekiplerine güven ve yönlendirme sağlamak için cesarete ihtiyaç duyar. Cesaret, liderlerin sakin ve kararlı kalmasını sağlayarak çalışanların örgütsel istikrar algısını olumlu yönde etkiler (Sosik ve Cameron, 2010). Bu özellikler, kriz yönetiminde ve uzun vadeli kurumsal başarıda kritik bir rol oynar (Davis vd., 2007).

Liderlik cesareti, adaletsizliklerle mücadele, eşitliği sağlama ve zor kararlar alma gibi adalet temelli liderlik davranışlarını içerir. Araştırmalar, adil liderlik sergileyen ve prosedürel ile dağıtımsal adalete öncelik veren organizasyonlarda çalışanların daha yüksek bağlılık gösterdiğini ortaya koymaktadır (Greenberg, 1990; Colquitt vd., 2001).

Kriz yönetimi, baskı altında soğukkanlılığını koruyabilen, çabuk adapte olabilen ve kararlı davranışlar sergileyen liderleri gerektirir. Cesaret, liderlerin krizlere etkili bir şekilde müdahale etmelerini, kısa vadeli çözümleri uzun vadeli stratejilerle dengelemelerini sağlar (James ve Wooten, 2009). Araştırmalar, cesur liderlerin riskleri proaktif bir şekilde belirlediklerini, şeffaf iletişim kurduklarını ve belirsizlik altında bilinçli kararlar aldıklarını göstermektedir (DuBrin, 2008). Yukarıdaki değerlendirmeler ve Tablo 2'deki bulgulara dayanarak şu öneriler ileri sürülebilir:

- P5:** Cesaret, liderlik bağlamında iş tatmini ve çalışanların yetkilendirilmesiyle pozitif ilişkilidir ve katılımcı bir iş gücünü teşvik eder.
- P6:** Cesur ve eleştiriye açık liderler, sürekli örgütsel gelişim kültürünü destekler.
- P7:** Liderlikte cesaret, belirsiz dönemlerde çalışanların güvenini sürdürme ve kurumsal istikrarla olumlu ilişkilidir.
- P8:** Cesur liderler, çalışanların örgütsel adalet algılarını güçlendirerek daha yüksek örgütsel bağlılık oluşturur.
- P9:** Cesur liderler, kriz yönetiminde daha etkili olup kuruluşlarında istikrar ve süreklilik sağlarlar.

3. Cesaretin Çalışan Bağlılığını ve Sürekliliği Artırmadaki Rolü

Cesaret, çalışanların süreçlere aktif katılımını ve iş birliğini teşvik ederek takım dinamiklerini ve özgüveni güçlendiren önemli bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, yapılan literatür incelemesinde, Türkçe literatürde **Tablo 3**'te yer verilen üç çalışma öne çıkmaktadır.

Tablo 3: Cesaret ve Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Yazar	Başlık	Bulgular
Özkan ve Kalender (2020)	Hekim Katılımı: Kavramsal Bir İnceleme	<ul style="list-style-type: none"> Bu çalışma, sağlık hizmetlerinde verimlilik, hakkaniyet, bakım kalitesi, hasta güvenliği ve memnuniyetin sağlanmasında hekim katılımının kritik rolünü analiz etmektedir. Hekimlerin sağlık kurumlarındaki katılımlarının, hizmetlerin verimlilik, etkililik, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun şekilde sürdürülebilmesinde belirleyici bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Hekimlerin bakış açıları ve tutumlarının, uygulanan modeli benimseme derecelerini doğrudan etkilediği ifade edilmektedir. Araştırmada "hekim katılımı" kavramı, hekime duyulan güven, memnuniyet, bağlılık ve "hekim liderliği" unsurlarıyla tanımlanmıştır. Bu unsurlar, hekimlerin aktif katılımını destekleyen bir kurum kültürünün temelini oluşturmaktadır. Cesaret ise, hekimlerin liderlik rollerini üstlenmelerini ve yenilikçi süreçlere dahil olmalarını sağlayan bir kurum değeri olarak ele alınmıştır. Çalışma, cesareti yalnızca bireysel bir özellik olarak değil, aynı zamanda kurum kültürünün temel bir unsuru olarak değerlendirmektedir. Kurumsal ortam, hekimlerin bağımsız karar alma, eleştirel düşünme ve yenilikçi çözümler sunma cesaretini teşvik etmektedir. Bu bağlamda, hekimlerin eleştirel düşünme, yapıcı çatışmaları yönetme ve kendi görüşlerini ifade etme becerileriyle desteklenmesi, sağlık hizmetlerinde liderlik yetkinliklerini güçlendirmektedir.
Erkoç ve Kırıl (2023)	Öğretmen Güçlendirme de Okul Yöneticilerinin Rolü ve Önemi ile Öğretmen Güçlendirme Stratejileri	<ul style="list-style-type: none"> Bu çalışma, cesareti öğretmen güçlendirme sürecinin önemli bir unsuru olarak ele almaktadır. Öğretmen güçlendirme, motivasyonu artıran, iş tatminini destekleyen, stresle başa çıkmayı kolaylaştıran ve mesleki yeterlilikleri geliştiren bir uygulama olarak tanımlanmıştır. Bu süreçte okul yöneticilerinin, öğretmenlerin okul politikalarına aktif katılımını teşvik ederek daha fazla özerklik kazanmalarını sağlamadaki kritik rolü vurgulanmaktadır. Güçlendirme, karar verme, mesleki gelişim, öz yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere beş temel boyutta ele alınmıştır. Güçlendirilmiş öğretmenler, daha motive ve enerjik hissederken, inisiyatif alma konusunda cesaret göstermektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin, sağladıkları olanaklar ve oluşturdukları örgüt kültürüyle öğretmenlere cesaret veren ve destekleyen bir lider olarak hareket etmesi büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler, hata yapmayı öğrenme sürecinin doğal bir parçası olarak görmeli ve öğretmenleri yeni yaklaşımlar denemeye teşvik etmelidir. Ayrıca, bilgiye erişim ve mesleki gelişim fırsatları sunan bir ortam yaratarak, öğretmenlerin güçlendirilmesi için gerekli koşulları sağlamalıdır. Kontrol yerine paylaşımcı bir liderlik anlayışını benimseyen yöneticiler, öğretmenlerin cesaretlerini ve katılım isteklerini artırmaktadır. Cesaret ve güven temelli bir kültür, çalışanların cesurca hareket edebilmesi için gerekli zemini oluştururken, korku kültürünün bu tür bir güçlendirme sürecini engellediği belirtilmektedir. Bu yaklaşım, sadece öğretmenlerin değil, tüm çalışanların cesaretle hareket etmesini teşvik eden bir örgüt kültürü yaratmaktadır.
Gülbahar ve Özkan (2023)	İş Yeri Sosyal Cesaret Davranışlarının Çalışanların Savunmacı Sesi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye	<ul style="list-style-type: none"> Çalışmada yüksek sosyal cesarete sahip kişilerin, iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar karşısında daha saygılı, adil ve iyi bir iletişime dayalı çalışma talep etmek için seslerini yükseltebilecekleri ve böylece duygusal yorgunluğu ve baskıyı azaltabilecekleri ifade edilmektedir. Savunmacı ses, bireyin iş ortamında kendini koruma amacıyla, işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini yaşadığı korku sebebiyle ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışmada savunmacı ses, radikal tepkiler vermektense ziyade uzlaşmayı tercih etmesi olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşımda birey olumsuz bir izlenim yaratmamak amacıyla olumsuz sosyal yargılarda bulunmaktan kaçınmaktadır.

	Yönelik Bir Çalışma	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal cesaret davranışı ise bireyin, savunmacı yaklaşımdan ziyade korkuya rağmen bilinçli ve istekli bir biçimde proaktif davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşımda eleştirilere duyarlılık nispeten daha düşüktür. • Makale, sosyal cesaretin örgütsel sessizlik, bilgi saklama ya da savunmacı ses çıkarma gibi manüpülatif davranışları azaltıcı bir etkiye sahip olduğu noktasından hareket etmektedir.
--	---------------------	--

Özkan ve Kalender (2020), hekim katılımına yönelik çalışmalarında, tıp profesyonellerinin hiyerarşik ve stresli çalışma ortamlarında karar alma süreçlerine aktif katılım göstermelerinin ve görüşlerini ifade etme cesaretlerinin önemini vurgulamıştır. Bu çalışma, bireylerin örgütsel süreçlere anlamlı katkı sağlaması için cesaretin temel bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer bir şekilde, Erkoç ve Kıral (2023), okul yöneticilerinin öğretmen özerkliğini destekleyerek iş tatmini ve performansı artıran bir güçlendirme kültürü oluşturmalarındaki rolünü ele almıştır. Bu bağlamda cesur liderlik, öğretmenleri destekleyen ve güçlendiren stratejilerle eğitim ortamlarında olumlu değişimler yaratmada kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Gülbahar ve Özkan (2023) ise işyerinde sosyal cesaret üzerine yaptıkları araştırmada, çalışanların intikam korkusu olmaksızın endişelerini ve fikirlerini ifade etme cesaretlerini incelemiş ve bu cesaretin savunmacı sessizliği azaltarak açık iletişim ve kurumsal gelişime katkı sağladığını ortaya koymuştur. Bu üç çalışmada da cesaretin, bireylerin kendilerini ifade etmelerini, harekete geçmelerini ve örgütsel süreçlere katkıda bulunmalarını destekleyen önemli bir faktör olduğu vurgulanmıştır.

Edmondson (1999), örgütsel güvenin çalışanların olumsuz sonuçlardan korkmadan fikirlerini paylaşmalarını ve iş birliği yapmalarını sağladığını ifade etmiştir. Bu tür bir güven ortamı, psikolojik güvenlik temelinde oluşmakta ve çalışanların yenilikçi fikirler önermesine olanak tanımaktadır. Wong ve Cummings (2009), çalışanların yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına olan güveninin açıklık ve şeffaflık kültürünü teşvik ederek onları statükoya meydan okumaya ve yenilikçi öneriler sunmaya cesaretlendirdiğini belirtmiştir. Dirks ve Ferrin (2002), güven temelli atmosferlerin yaratıcı problem çözme ve işbirlikçi süreçlere katılımı artırarak ekip başarısını desteklediğini vurgulamıştır.

Liderlerin hatalara karşı tutumu, çalışanların yenilik yapma ve risk alma istekleriyle doğrudan ilişkilidir. Heifetz ve Linsky (2002), hatalara hoşgörülü bir liderlik yaklaşımının, çalışanların başarısızlıklarından ders çıkarabilecekleri ve kendilerini güvende hissedebilecekleri bir atmosfer yarattığını belirtmiştir. Kurtzberg ve Amabile (2001), bu liderlik tarzının çalışanların yaratıcı güvenini artırarak yenilikçi davranışlarını teşvik ettiğini ifade etmiştir. Baer ve Frese (2003) ise böyle bir liderlik yaklaşımının, başarısızlık korkusunu azaltarak çalışanların ekip hedeflerine daha aktif katkı sağlamalarını motive ettiğini ortaya koymuştur.

Sosyal cesaret, çalışanların endişelerini ve önerilerini dile getirme istekliliğini artırarak yapıcı iletişimi teşvik eden önemli bir kavramdır. Detert ve Treviño (2010), bu tür bir kültürün örgütsel sessizliği azaltarak açık iletişim ortamlarını güçlendirdiğini ve çalışanların karar alma süreçlerine daha aktif katılımını sağladığını ifade etmiştir. Vakola ve Bouradas (2005), sosyal cesareti destekleyen işyerlerinin problem çözme, yenilikçilik ve çalışan memnuniyeti açısından daha başarılı sonuçlar elde ettiğini göstermiştir.

Bu değerlendirmeler ışığında, örgütsel güven ve cesaretin bireylerin kendilerini ifade etmelerini teşvik ederek örgütsel süreçlere anlamlı katkılar sağladığı anlaşılmaktadır. Liderlerin destekleyici ve hatalara hoşgörülü bir yaklaşım sergilemeleri, sosyal cesareti artıran bir işyeri kültürü oluşturmaları ve güven temelli atmosferler yaratmaları hem bireysel hem de kurumsal başarı için stratejik öneme sahiptir (Vakola ve Bouradas, 2005). Bu değerlendirmeler ışığında şu öneriler sunulmaktadır:

- P10:** Örgütsel güven algısı yüksek çalışanlar, işbirlikçi süreçlere daha aktif katılım gösterecek ve yenilikçi fikirlerini ifade etmede daha cesur davranacaklardır.
- P11:** Cesareti teşvik eden bir örgüt kültürü, özellikle belirsiz veya karmaşık ortamlarda çalışanların yaratıcılığını, katılımını ve görev sahiplenmesini olumlu yönde etkiler.
- P12:** Hatalara hoşgörü gösteren liderler, çalışanları yeni fikirler denemeye ve başarısızlık korkusu olmadan ekip hedeflerine katkıda bulunmaya motive eder.
- P13:** İşyerindeki sosyal cesaret, örgütsel sessizliği azaltır ve çalışanların yapıcı geri bildirim sağlamasını ve karar alma süreçlerine katılımını destekler.

4. CESARETİN, ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ DÜZEYİNE ETKİSİ VE BUNUN İŞ PERFORMANSINI VE SÜREKLİLİĞİ ARTIRMASI

Bu literatür incelemesi kapsamında, **Tablo 4'de** yer alan Arslan ve Gül (2023), Eryılmaz (2024) ile Yollu, Yumuşak ve Korkmaz (2024) tarafından yapılan üç çalışma, iş tatmini ve cesaret arasındaki ilişkiye odaklanarak çalışanların psikolojik gücü ve iş hayatındaki memnuniyetlerinde cesaretin oynadığı kritik rolü ortaya koymaktadır. Bu araştırmalar, olumlu örgütsel sonuçların şekillenmesinde cesaretin etkisini vurgulamaktadır.

Tablo 4: Cesaret ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Yazar	Başlık	Bulgular
Arslan Ve Gül (2023)	İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışlarının İşyeri Mutluluğuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma	<ul style="list-style-type: none"> Çalışma sosyal cesareti; bireylerin iş ortamlarında karşılaştıkları güçlüklerle başa çıkma ve açık iletişim kurma becerileri olarak tanımlanmaktadır. Çalışma sonucunda daha riskli (gülünç duruma düşme vb.) ve duygusal olarak zorlayıcı (iş arkadaşını gücendirme vb.) durumlarda cesur davranma eğilim azalırken; kurum politikalarına uymayan durumları düzeltme amacı söz konusu olduğunda daha cesur davranıldığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada sosyal cesaretin, iş yeri mutluluğu üzerinde pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, sosyal cesaret davranışının, işyeri mutluluğunu %10 oranında açıkladığını göstermektedir.
Eryılmaz (2024)	Pozitif Örgütsel Davranış Çalışmaları Üzerine Sistemli Bir İnceleme ve Eleştiriler: Quo Vadis?	<ul style="list-style-type: none"> Çalışmada cesaret, pozitif psikoloji kapsamında önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır. Pozitif psikoloji alanında cesaret, üç temel başlıktan biri olarak değerlendirilir: a) Olumlu Öznel Deneyimler: Cesaret, mutluluk, akış, tatmin, iyimserlik gibi pozitif duyguların deneyimlenmesiyle ilişkilendirilir ve bireylerin içsel doyumlarını artırarak pozitif bir yaşam sürdürebilmeleri için önem taşır b) Olumlu Kişisel Özellikler: Cesaret, pozitif psikolojinin özünde bulunan beceriler, ilgi alanları, yaratıcılık, bilgelik, değerler, karakter güçleri, anlam ve amaç gibi kişisel özelliklerin bir parçasıdır. Bu bağlamda cesaret, bireyin pozitif özelliklerini geliştirme sürecinin merkezinde yer alır ve bireylerin zorluklarla başa çıkma gücünü artırır c) Olumlu Örgütler/Kurumlar: Cesaret, toplum, okul, aile gibi kurumların gelişiminde de kritik bir rol oynar. Bu kurumlar, bireylerin cesaret gibi pozitif özelliklerini destekleyerek toplumsal dayanıklılığı ve kolektif refahı artırır. Makalede, pozitif duyguların analiz edilmesi ve cesaretin tam anlamıyla kavranabilmesi için sevmeye, çalışma, şefkat, güçlülük, yaratıcılık, merak, dürüstlük, kendini bilme, itidal, öz denetim ve bilgelik gibi erdemlerin detaylı incelenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu çerçevede cesaret, sadece bireysel bir güç değil, aynı zamanda örgütsel ve toplumsal gelişime katkı sunan, pozitif psikolojinin merkezinde yer alan bir değerdir.
Yollu, Yumuşak ve Korkmaz (2024)	Adaptation of the Professional Moral Courage Scale to Turkish Culture: A Validity and Reliability Study	<ul style="list-style-type: none"> Bu çalışma, örgütlerdeki etik sorunların çalışanlarda ahlaki sıkıntıya yol açarak iş tatminini olumsuz etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Ahlaki cesaret, çalışanların etik sorunlarla yüzleşirken iş tatminini koruyarak işlerine anlam katmalarına ve örgütsel performansa katkı sağlamalarına yardımcı olabilir.

Sosyal cesaret davranışlarının işyeri mutluluğu üzerindeki etkisini ele alan çalışmalar, endişelerini dile getiren veya normlara meydan okuyan cesur çalışanların daha olumlu bir çalışma ortamı yarattığını ve daha yüksek iş tatmini sağladığını göstermektedir. Benzer şekilde, olumlu örgütsel davranışlara ilişkin sistematik inceleme hem çalışanların hem de liderlerin cesur davranışlarının motivasyonu, katılımı ve örgütsel bağlılığı nasıl teşvik ettiğini ve bu bağlamda başarılı bir işyeri kültürünün nasıl oluştuğunu vurgulamaktadır.

Ayrıca, Mesleki Ahlaki Cesaret Ölçeği'nin Türk kültürüne uyarlanması, etik ikilemlerle başa çıkmada ahlaki cesaretin çalışanların örgütsel değerlere ve etik standartlara uygun hareket etmelerini sağlamadaki önemini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, cesaretin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve etik davranışlar üzerindeki belirleyici rolünü açıkça ortaya koymaktadır.

Ahlaki cesareti yüksek çalışanların, etik ilkelere bağlı kalma ve karar verme süreçlerinde bütünlüğü ve tutarlılığı teşvik etme olasılıkları daha yüksektir (May vd., 2003). Bu çalışanlar, eylemlerini kişisel ve mesleki değerleriyle uyumlu hale getirerek içsel çatışmalarını azalttıkları için daha yüksek iş tatmini yaşar ve işlerine daha güçlü bir katılım gösterirler (Hannah vd., 2011; Treviño vd., 2006).

Çalışanlar, kendi değerleri ile örgütsel uygulamalar arasındaki uyumu algıladıklarında, içsel motivasyon ve bağlılık duygusu geliştirirler (Pratt ve Ashforth, 2003). Bu uyum, yalnızca iş tatminini artırmakla kalmaz, aynı zamanda işten ayrılma niyetlerini azaltarak çalışan bağlılığını güçlendirir (Sekerka vd., 2009; Gehman vd., 2013). Böyle bir uyum, çalışanların işlerinden daha fazla anlam bulmasını ve örgütsel performansa katkı sağlamasını teşvik eder. Bu bağlamda şu öneriler sunulmaktadır:

- P14:** Ahlaki cesaret düzeyi yüksek çalışanlar, etik ikilemlerle karşılaşırsalar bile iş tatminini sürdürme eğilimindedir ve bu durum kurumsal performansa olumlu katkıda bulunur.
- P15:** Sosyal cesarete değer veren bir kültürü benimseyen kuruluşlar, çalışanların işyeri mutluluğunda artış bekleyebilir; çünkü bu tür kültürler, açık iletişimi ve politika ihlallerinin çözümünü teşvik ederek memnuniyeti artırır.
- P16:** Güçlü ahlaki cesarete sahip çalışanlar, kişisel ve örgütsel değerlerin uyumunu sağladıklarında rollerinden daha fazla anlam ve tatmin bulurlar; bu da iş tatminini artırır.
- P17:** Cesaret, çalışanların iş tatmini ve performansını olumlu etkileyerek örgütsel performansın ve sürekliliğin artmasını sağlar.

5. Cesaretin Etik İhlallerin Bildirilmesindeki Kritik Rolü

Tablo 5'de cesaretin, etik ihlallerin bildirilmesindeki kritik rolü ve bu davranışın birey ve organizasyon üzerindeki etkilerine değinen üç araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Bu araştırmaların özellikle haber uçuurma (Whistleblowing) ve cesareti inceleyerek iş yaşamında etik duruşun zorlukları ve sonuçlarına vurgu yaptığı görülmektedir.

Tablo 5: Cesaretin, Etik İhlallerin Bildirilmesindeki Rolünü İnceleyen Çalışmalar

Yazar(lar)	Başlık	Bulgular
Cemaloğlu ve Akyürek (2017)	Örgütlerde Whistleblowing (Bilgi Uçurma)	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışmada cesaret, örgüt içerisinde etik dışı davranışları düzeltme çabaları sonuçsuz kalan bireylerin, hatalı uygulamaları kamuoyuna veya hükümet yetkililerine bildirme davranışı olan whistleblowing (haber uçurma) bağlamında ele alınmaktadır. Whistleblowing, örgüt içerisinde yanlış ve zarar verici uygulamaların ifşa edilmesini sağlayan önemli bir ahlaki cesaret örneği olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, whistleblower, halkın sağlığı, güvenliği veya özgürlüğünü tehdit eden yasadışı ya da etik dışı faaliyetleri durdurmak amacıyla ifşa eden bir figür olarak öne çıkar ve bu eylem, etik bir sorumluluk olarak kabul edilir. • Bu süreç, cesaretin örgütsel etik ve toplumsal sorumlulukla nasıl birleştiğini gösterir. Whistleblowerlar, doğru olanı savunurken, örgüt içerisinde dışlanma, baskı veya işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşma riski altındadırlar. Bu bağlamda cesaret, doğruluğun ve etik değerlerin savunulmasında belirli bir bedeli göze almayı içerir. Whistleblowing, bireylerin doğruyu savunma cesaretinin en açık ve riskli tezahürlerinden biri olup, ahlaki sorumlulukla bireysel risk arasında bir dengeyi temsil eder. • Sonuç olarak, çalışmada cesaret, etik ihlallere karşı durarak örgütsel dönüşüme katkıda bulunma gücü olarak tanımlanır. Bu tür bir cesaret, sadece bireysel bir eylem değil, aynı zamanda örgütlerin uzun vadeli etik yapısının korunması ve geliştirilmesi için kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.
Eroğlu ve Alga (2017)	Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektörü Örgütlerinde Bir Araştırma	<ul style="list-style-type: none"> • Bu çalışma, cesareti örgütlerde muhalefet etme cesareti ve ahlaki cesaret kavramlarıyla ilişkilendirmekte, muhalefeti yalnızca otoriteye itiraz değil, aynı zamanda örgütsel hataları işaret etme, değişim talebinde bulunma ve iyileştirme arayışı olarak ele almaktadır. Muhalefet, serbest iletişim ve tartışma ortamlarının sağlanmasında kritik bir unsur olarak görülmekte ve yenilikçi, sağlıklı bir gelişim sürecinin temel koşulu olarak değerlendirilmektedir. • Bireylerin rasyonel ve yaratıcı düşünce kapasiteleri, eleştirel bakış açısı ve muhalif olabilme yetenekleriyle doğrudan ilişkilidir. Cesaret, yaratıcı düşünceyi hayata geçirmek için gerekli bir ön koşul olup, bireylerin yalnızca fikir üretmekle kalmayıp, bu fikirleri savunma yürekliliğine sahip olmalarını sağlar. Bu bağlamda, cesaret yaratıcı düşünceyi harekete geçiren önemli bir unsurdur. • Örgütlerde hatalı süreçlerin sorgulanması ve değişim ihtiyacının dile getirilmesi, ahlaki ve yaratıcı cesaret gerektirir. Bu cesareti göstermek, mevcut durumu eleştirebilme ve gerektiğinde muhalif bir duruş sergileyebilme yetisine bağlıdır. Çalışmada, değişim ve dönüşüm süreçlerini başlatan bireylerin genellikle "kral çıplak" deme cesaretine sahip kişiler olduğu vurgulanmaktadır. • Otoriter ve hiyerarşik yapılarda, yöneticilerin çalışanların muhalefetini bastırma eğiliminde oldukları belirtilmektedir. Ancak, gerçek yenilik ve değişim ihtiyacı, muhalefet etme cesaretine sahip bireyler tarafından dile getirildiğinde sürdürülebilir hale gelebilir. Muhalefet bu bağlamda bireysel bir başkaldırı değil, örgütün gelişimine katkı sağlayan değerli bir araç olarak ele alınmaktadır.
Yıldız ve Tani (2018)	Bilgi Uçurma Davranışının Öncülleri ve Sonuçları	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışmada, bilgi uçurma (whistleblowing) kavramı vicdani, ahlaki, hukuksal ve sosyal çevre boyutlarıyla ele alınmış ve cesaretin bu çok boyutlu yapının temel bir unsuru olduğu vurgulanmıştır. Bilgi uçurma, etik dışı veya yasa dışı uygulamaların ifşa edilmesi yoluyla toplum yararını koruma amacı taşıyan cesur bir eylem olarak tanımlanmıştır. Bu davranış, halkın çıkarlarını korurken, kişisel ve örgütsel düzeyde önemli sonuçlar doğurabilir ve hatta bir şirketin kapanmasına veya bireylerin yaşamlarında kalıcı değişikliklere neden olabilecek kadar güçlü bir etkiye sahip olabilir. • Bilgi uçurma davranışının etik olarak değerlendirilebilmesi, eylemin amacına ve yöntemine bağlıdır. Çalışma, bilgi uçurmanın, kişisel çıkarlar yerine kamusal fayda gözetilerek gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda bilgi uçurma, bireysel cesaretin ötesinde toplumsal bir sorumluluk ve etik bir görev

		<p>olarak görülmektedir. Kamusal çıkarı hedefleyen bilgi uçuurma eylemleri etik açıdan kabul edilmekte ve toplumsal yarara katkıda bulunduğu sürece saygı görmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilgi uçuurmanın ardındaki cesaret, vicdan, ahlaki değerler, bireysel etki gücü, toplumsal sorumluluk bilinci ve etik duruş gibi temel değerlere dayanır. Araştırmada, örgütsel adalet algısı yüksek bireylerin etik dışı durumları bildirme eğilimlerinin daha fazla olduğu belirtilmiştir. Bilgi uçuurma, çalışanların doğru olanı savunmak ve etik dışı uygulamalara karşı harekete geçmek için gösterdikleri ahlaki cesaretin bir yansıması olarak ele alınmaktadır. Bu cesaret, bireylerin vicdanlarına ve toplumsal sorumluluk bilincine dayalı bir etik duruş sergilemesini gerektiren bir eylemdir.
--	--	--

Haber uçuurma, örgütsel muhalefet ve bilgi paylaşımı davranışları üzerine yapılan araştırma (Cemaloğlu ve Akyürek, 2017), etik standartların desteklenmesinde ve örgütsel değişimin teşvik edilmesinde cesaretin önemli rolünü vurgulamaktadır. Potansiyel kişisel risklere rağmen çalışanların etik olmayan uygulamaları veya ihlalleri bildirme cesaretinin kurumsal şeffaflığa ve hesap verebilirliğe nasıl katkıda bulunabileceğini araştırılmıştır. İhbarcılarının (Haber uçuuranların) kendilerini güvende hissedecekleri destekleyici bir ortam yaratmanın önemini vurgulanırken örgütsel muhalefet üzerine yapılan araştırma, çalışanların belirli uygulamalara veya kararlara karşı cesurca muhalefetinin, etkisiz politikalara meydan okuyarak ve iyileştirmeyi savunarak, özellikle hizmet sektöründe örgütsel değişimi nasıl yönlendirebileceğini belirtilmiştir (Eroğlu & Alga, 2017). Son olarak, ihbar davranışının öncülleri ve sonuçları üzerine yapılan çalışma, yanlış eylemlerin rapor edilmesine yönelik cesur eylemlerin, gelişmiş etik kültür gibi olumlu kurumsal sonuçlara yol açabileceğini ve etik olmayan uygulamaları caydırabileceğini vurgulamaktadır (Yıldız & Tani, 2018).

Ahlaki cesaret, kişisel, mesleki veya sosyal risklere rağmen etik açıdan doğru olanı yapma kararlılığını ifade eder (Sekerka vd., 2009). Ahlaki cesareti yüksek çalışanlar, kuruluş içindeki etik olmayan uygulamaları bildirme konusunda daha isteklidir (Mkheimer vd., 2023). Misilleme riskine rağmen etik dışı davranışları rapor etme eğilimi, güçlü bir iç ahlaki pusula ve etik değerlerin kişisel çıkarlardan üstün olduğu inancıyla ilişkilidir (Moore ve Gino, 2013). Araştırmalar, ahlaki cesareti yüksek bireylerin etik kararlarında daha özgüvenli olduğunu ve potansiyel sonuçlardan daha az etkilendiğini, dolayısıyla etik ihlalleri bildirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Hannah vd., 2011).

Bir kuruluşun açık iletişim ve şeffaflık kültürünü teşvik etmesi, çalışanların misilleme korkusu olmaksızın etik olmayan davranışları bildirme olasılığını artırır (Miceli vd., 2009). Liderler, çalışanlara fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortam sunduğunda, çalışanların ahlaki cesaret gösterme ve etik ihlalleri raporlama olasılığı daha yüksektir (Ogunfowora vd., 2021). Bu tür şeffaf ve iletişimsel bir ortam, ihbarın psikolojik risklerini azaltır, çalışanların kendilerini desteklenmiş hissetmesini sağlar ve olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusunu minimize eder (Mrowiec, 2022). Bu yaklaşım, etik karar almayı teşvik etmenin yanı sıra güven ve hesap verebilirlik kültürünü de güçlendirir.

Ahlaki cesareti destekleyen organizasyonlar, etik ihlallerin erken bildirilmesini sağlayarak olası etik skandalların önüne geçebilir (Thoms, 2008). Çalışanlar, ihlallerin bildirilmesi konusunda yetkilendirilmiş hissederse, kuruluşlar etik sorunları büyümeden çözebilir ve hem itibar hem de operasyonel sürdürülebilirlik açısından riskleri azaltabilir (Miceli ve Near, 1992). Ahlaki cesaret, yalnızca etik skandalları önlemekle kalmaz, aynı zamanda hesap verebilirlik ve şeffaflık kültürünü güçlendirerek kurumsal sürdürülebilirliği artırır. Dahası, çalışanlara endişelerinin dinleneceği ve uygun şekilde ele alınacağı güvencesi verildiğinde, örgütün uzun vadeli sürdürülebilirliğine katkıda bulunacak davranışlarda bulunmaları daha olasıdır (Ebrahimi vd., 2023). Buradan hareketle:

- P18:** Ahlaki cesaret düzeyi yüksek çalışanlar, kişisel ve mesleki risklere rağmen etik olmayan uygulamaları bildirme konusunda daha isteklidir.
- P19:** Açık iletişim ve şeffaflık kültürünü benimseyen organizasyonlar, çalışanların ahlaki cesaret sergileme ve misilleme korkusu olmadan etik ihlalleri bildirme konusunda kendilerini yetkin hissettikleri bir ortam yaratır.
- P20:** Ahlaki cesaret, kurumsal etik kültür ile ihbar niyetleri arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayarak etik ihlallerin rapor edilme olasılığını artırır.
- P21:** Çalışanlarında cesareti teşvik eden organizasyonlar, etik ihlallerin raporlanmasını artırarak potansiyel etik skandalların önüne geçer ve örgütsel sürdürülebilirliği güçlendirir.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma, Türkçe literatürde yer alan 34 araştırmayı analiz ederek cesaretin iş hayatındaki kritik rolünü ve örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Çalışmanın bulguları, cesaretin girişimcilik, liderlik, çalışan bağlılığı, iş tatmini ve etik uygulamalar gibi çeşitli alanlarda kurumsal sürdürülebilirliği şekillendiren çok boyutlu ve temel bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Cesaret, girişimcilerin belirsizlikle başa çıkmalarını ve yenilikçi fikirler geliştirmelerini sağlayan bir güç kaynağıdır. Hesaplanmış riskler alarak yeni fırsatları değerlendiren girişimciler, değişken ve rekabetçi piyasalarda daha avantajlı bir konuma sahip olmaktadır. Cesaret, girişimcilerin karşılaştıkları engellere rağmen riskli işlere adım atmaları ve bu süreçte yenilikçi bir zihniyeti teşvik etmelerini mümkün kılar. Ayrıca, cesur bir girişimcilik kültürünü benimseyen kuruluşlar, değişime açık bireyleri çekme ve elde tutma konusunda daha başarılıdır ve böylece sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde ederler.

Liderlik bağlamında cesaret, özellikle kriz dönemlerinde liderlerin kararlı ve vizyoner adımlar atmalarını, ekiplerini değişime yönlendirmelerini ve zorluklara uyum sağlamalarını mümkün kılar. Cesur liderlik, yalnızca organizasyonların öngörülemez sorunlarla başa çıkma becerisini artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlara güven aşılayarak onları kurumsal hedeflere katkıda bulunmaya teşvik eder. Cesur liderlerin, değişimi kucaklayan ve esnekliği teşvik eden bir ortam yaratmada oynadığı rol, örgütsel istikrar ve sürdürülebilirlik için kritik öneme sahiptir.

Cesaret, çalışanların iş yerinde inisiyatif almasını ve zorlukların üstesinden gelmesini sağlayan bir güven ve açıklık kültürünü teşvik eder. Cesarete değer veren liderlik ve kurumsal uygulamalar, çalışanların bağlılığını ve sadakatini artırarak daha yüksek işte kalma oranlarına katkı sağlar. Çalışanlar, cesur bir çalışma ortamında kendilerini daha güçlü hisseder ve örgütün başarısına yatırım yapma olasılıkları artar.

Cesaretin iş tatmini üzerindeki etkisi de dikkat çekicidir. Zorluklarla mücadele eden, inisiyatif alan ve iş birliği yapan çalışanlar, daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşarlar. Cesur davranışların ödüllendirildiği bir çalışma ortamı, genel iş performansını ve moralini artırarak kurumsal hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynar. Yenilikçi fikirler geliştirme ve bu fikirleri hayata geçirme olasılığı daha yüksek olan cesur çalışanlar, örgütün uzun vadeli başarısına da önemli katkılarda bulunur.

Cesaret, şeffaf ve etik bir organizasyon kültürünün temel taşıdır. Cesur çalışanlar, etik olmayan uygulamaları bildirme ve dürüstlikle hareket etme konusunda daha isteklidir. Bu tür davranışlar, kurumsal sürdürülebilirliği desteklemek için hayati önem taşır. Etik cesarete değer veren bir organizasyon, yüksek etik standartları koruyarak itibarını ve uzun vadeli başarısını garanti altına alır. Ayrıca, cesur liderlerin sosyal sorumluluk ile kârlılığı dengeleme yeteneği,

güven kültürünü teşvik eder ve organizasyonun sosyal açıdan sorumlu bir yapı olarak varlığını sürdürmesini sağlar.

Bu çalışma, cesaretin örgütsel sürdürülebilirliği şekillendiren çok boyutlu bir yapı olarak önemini vurgulamaktadır. Girişimcilik, liderlik, çalışan bağlılığı, iş tatmini ve etik uygulamalar gibi beş temel alanda cesaretin etkisini ortaya koyan 21 öneriyle çalışma, cesaretin iş hayatındaki itici gücünü anlamaya yönelik kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.

Cesaret, girişimcilerin ve liderlerin belirsizliklerin üstesinden gelmesine, risk almasına ve yeniliklere ilham vermesine olanak tanır. Çalışanların aktif katılımını, iş birliğini ve zorluklarla mücadele etme yetkinliklerini artırarak iş tatmini ve performansı destekler. Etik uygulamalarda cesaret, organizasyonların yüksek standartlarını korumasına ve uzun vadede güvenilirliğini sürdürmesine katkıda bulunur.

Gelecekteki çalışmalar, cesaretin farklı örgütsel kültürler ve sektörler üzerindeki etkisini araştırarak bu bulguları daha geniş bağlamlarda inceleyebilir. Bu çalışma, cesaretin yalnızca örgütsel başarı için değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik ve etik bütünlük için de vazgeçilmez bir unsur olduğunu göstermektedir. Örgütlerin değişen ve karmaşık zorluklarla baş edebilmesi, cesareti her düzeyde teşvik eden bir kültür yaratmalarına bağlıdır.

Kaynakça

- Arslan, A., & Gül, H. (2023). İşyerinde sosyal cesaret davranışlarının işyeri mutluluğuna etkisi üzerine bir araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 38(4), 1152-1175.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60(1), 421-449.
- Bahar, B. (2019). Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik. *Balkan Journal of Social Sciences*, 8(16), s. 237-242. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/775254> adresinden alındı
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bakay, M. E., Müftüoğlu, M., Nalbantoğlu, A., & Çoçan, E. (2020). Kırsal kesimlerdeki kadın girişimciliği ve girişimci kadınların karşılaştıkları sorunlar üzerine nitel bir araştırma: Manisa-Demirci örneği. *Journal of Yasar University*, 15(Special Issue), s. 295-306. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1049961> adresinden alındı
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of business venturing*, 18(1), 41-60.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long range planning*, 53(4), 101950.
- Bozdağ, İ., & Akın, M. A. (2023). Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özellikleriyle girişimcilik becerileri ilişkisinin analizi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 14(28), s. 357-385. doi:10.58689/eibd.1390400
- Cemaloğlu, N., & Akyürek, M. İ. (2017). Örgütlerde whistleblowing (bilgi uçuurma). *Turkish Journal of Educational Studies*, 4(3). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/403128> adresinden alındı

Ceylan, E., Kurt, S., & Özdemir, H. (2024). İlkokul öğretmenlerinin girişimcilik hakkında görüşleri. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 4(2), s. 494-513. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.10612656>

Chatterjee, S., Moody, G., & Lowry, P. B. (2020, March). Information technology and organizational innovation: Harmonious information technology affordance and courage-based actualization. *Journal of Strategic Information Systems*, 29(1). doi:[10.1016/j.jsis.2020.03.001](https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.03.001)

Clough, D. R., Fang, T. P., Vissa, B., & Wu, A. (2019). Turning lead into gold: How do entrepreneurs mobilize resources to exploit opportunities?. *Academy of Management Annals*, 13(1), 240-271.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.

Comer, D. R., & Sekerka, L. E. (2018). Keep calm and carry on (ethically): Durable moral courage in the workplace. *Human Resource Management Review*, 28, s. 116-130.

Çetin, M., & Gürkan, H. (2021). Okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışları ve öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(44), s. 7693-7720. doi:[10.26466/opus.886390](https://doi.org/10.26466/opus.886390)

Çetinkaya Bozkurt, Ö., Kalkan, A., Koyuncu, O., & Alparslan, A. M. (2012). Türkiye'de girişimciliğin gelişimi: Girişimciler üzerinde nitel bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, s. 229-247. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/215810> adresinden alındı

Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2007). Developing theory through simulation methods. *Academy of management review*, 32(2), 480-499.

Detert, J. R. (2021). Gündelik Cesaretin Pekleştirilmesi. *HBR's 10 Must Reads: İletişim 2* (T. Gezer, Çev., s. 155-182). içinde Optimist Yayınları.

Detert, J. R., & Bruno, E. A. (2017). Workplace courage: Review, synthesis, and future agenda for a complex construct. *Academy of Management Annals*, 11(2), 593-639.

Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249-270.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.

Dubrin, A. J. (2008). *Leadership research findings, practice and skills*. Dreamtech Press.

Durukan, L. (2021). Türkiye'de Kadın Girişimcilerin Desteklenmesinde KOSGEB'in Rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(1), s. 17-37. doi:<https://doi.org/10.30855/gjeb.2021.7.1.002>

Ebert, T., Götz, F. M., Obschonka, M., Zmigrod, L., & Rentfrow, P. J. (2019). Regional variation in courage and entrepreneurship: The contrasting role of courage for the emergence and survival of start-ups in the United States. *Journal of personality*, 87(5), 1039-1055.

Ebrahimi, A., Safari Gerayli, M., & Valiyan, H. (2023). Effects of external and internal drivers of individual behavior voice on the moral courage and internal auditors' effectiveness. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(5), 735-764.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

Eren, F., & Yalçıntaş, M. (2017). Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. *UİK Özel Sayısı*, s. 851-864. doi:10.18092/ulikidince.323535

Erkoç, N., & Kırıl, B. (2023). Öğretmen Güçlendirmede Okul Yöneticilerinin Rolü ve Önemi ile Öğretmen Güçlendirme Stratejileri. *Uluslararası Eğitimde Mükemmellik Arayışı Dergisi*, 3(4), s. 47-60. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/377874> adresinden alındı

Eroğlu, Ş. G., & Alga, E. (2017). Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektörü Örgütlerinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), s. 140-158. doi:10.29131/uiibd.349482

Ertürk, E., & Erdirencelebil, M. (2023). Engelleri Ortadan Kaldıran Engelli Girişimciliği: İlham Veren Bir Engelli Girişimci Örneği "Halukcerrez.com". *International Journal of Arts and Social Studies*, 6(11), s. 249-263. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3587428> adresinden alındı

Eryılmaz, İ. (2024). Pozitif Örgütsel Davranış Çalışmaları Üzerine Sistemli Bir İnceleme ve Eleştiriler: Quo Vadis? *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), s. 641-657. doi:http://dx.doi.org/10.18506/anemon.1478470

Frese, M., Gielnik, M. M., & Mensmann, M. (2016). Psychological training for entrepreneurs to take action: Contributing to poverty reduction in developing countries. *Current Directions in Psychological Science*, 25(3), 196-202

Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel Liderlik ve İşlemsel Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), s. 19-34. doi:https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1208006

Gürel, A. H., & Arslan, K. (2023). Okul öncesi öğretmen adaylarının yaratıcı düşünme beceri düzeylerinin belirlenmesi ve çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14(2), 1014-1034.

Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of management Journal*, 56(1), 84-112.

Gökgöz, H. (2023). İş yerinde sosyal cesaret davranışı üzerinde etik liderliğin etkisi. *Anasay*, (26), 267-277.

Gülbahar, Y., & Özkan, O. S. (2023). İş yeri sosyal cesaret davranışlarının çalışanların savunmacı sesi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal (Smart Journal)*, 9(75), 4710-4717.

Güner, H., & Korkmaz, A. (2016). KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi-Grişimcilik İlişkisi: Eğitim Alıp İş Kurmayanlar Üzerine Araştırma. *İş ve Hayat*, 2(4), s. 155-182. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/299575> adresinden alındı

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.

Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.

Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışını gösterme düzeyleri. *Journal of World of Turks/Zeitschrift Für Die Welt Der Türken*, 2(1). <https://zfwf.org/admin/files/issues/108-491-1-PB.pdf> adresinden alındı

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). The heart of danger. *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*.

James, E. H., & Wooten, L. P. (2009). Leading teams in crisis situations: From chaos to extraordinary performance. *Effective Executive*, 12(5), 14-19.

Khodashenas, B., Güney, S., & Gürül, B. (2020). Etik liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(60), s. 2978-2988. doi:GÜNEY İstanbul Aydın Üniversitesi

Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Examining the future trajectory of entrepreneurship. *Journal of small business management*, 56(1), 11-23.

Kurtgöz, N., & Polat, S. (2023). Öğretmenlerin özel eğitime gereksinimi olan öğrencilere yönelik kapsayıcı liderlik davranışlarının incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(11), s. 42-64. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3237926> adresinden alındı

Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 285-294.

May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational dynamics*.

Miceli, M. P., & Near, J. P. (1992). Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees. Lexington Books.

Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2009). A word to the wise: How managers and policy-makers can encourage employees to report wrongdoing. *Journal of business ethics*, 86, 379-396.

Mkheimer, I. M., Selem, K. M., Shehata, A. E., Hussain, K., & Perez Perez, M. (2023). Can hotel employees arise internal whistleblowing intentions? Leader ethics, workplace virtues and moral courage. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(2), 203-222.

Moore, C., & Gino, F. (2013). Ethically adrift: How others pull our moral compass from true North, and how we can fix it. *Research in organizational behavior*, 33, 53-77.

Mrowiec, D. (2022). Factors influencing internal whistleblowing. A systematic review of the literature. *Journal of Economics and Management*, 44(1), 142-186.

Ogunfowora, B., Maerz, A., & Varty, C. T. (2021). How do leaders foster morally courageous behavior in employees? Leader role modeling, moral ownership, and felt obligation. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 483-503.

Oran, M., & Ercan, C. (2020). Osmaniye İlinde girişimcilik destek programından faydalanan girişimcilerin karşılaştıkları finansman sorunları ve çözüm önerileri. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 179-197. doi:<https://doi.org/10.31834/kilissbd.723407>

Özdemir, Ş. (2019). Memurluğa odaklanmış üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğitimi hakkındaki görüşlerine yönelik nitel bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21(37), s. 101-114. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/908998> adresinden alındı

Özkan, O., & Kalender, S. (2020). Hekim Katılımı: Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(Ek), s. 245-259. doi:10.21076/vizyoner.717120

Özmen, Ö. N., Eriş, E. D., & Süral-Özer, P. (2022). Dijital dönüşüm ve liderlik: Sanayi sektöründe bir inceleme. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(Kongre Özel Sayısı), s. 206-231. doi:10.36543/kauibfd.2022.ozelsayii10

Özürtk, H. K. (2022). Güvenli bir gelecek için profesyonel liderlik ve yenilikçi kurum kültürü. *Paradigma:İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi*, 11(1), s. 61-69. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2871404> adresinden alındı

Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. Teoksessa KS Cameron, JE Dutton & RE Quinn (toim.) Positive organizational scholarship.

Pek, Ş., Altundağ, H., Özdönmez, İ. A., Toranbeki, M., Köksal, S., & Özdemir, A. (2023). Öğretim liderliğini etkileyen etmenler. *International Social Sciences Studies Journal*, 9(113), s. 7681-7695. doi:http://dx.doi.org/10.29228/sss.71047

Pury, C. L., & Lopez, S. J. (Dü). (2010). *The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue*. Washington, DC: American Psychological Association.

Rauter, R., Globocnik, D., & Baumgartner, R. J. (2023). The role of organizational controls to advance sustainability innovation performance. *Technovation*, 128, 102855.

Sekerka, L. E., Bagozzi, R. P., & Charnigo, R. (2009). Facing ethical challenges in the workplace: Conceptualizing and measuring professional moral courage. *Journal of business ethics*, 89, 565-579.

Sosik, J. J., & Cameron, J. C. (2010). Character and authentic transformational leadership behavior: Expanding the ascetic self toward others. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 251.

Tabancalı, E., & Çakıroğlu, Z. K. (2017). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), s. 392-417. doi:http://dx.doi.org/10.17860/mersinefd.296254

Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.

Tekin, Z. (2018). Muş ilinin kadın girişimcilik eğilimini belirlemeye yönelik bir pilot araştırma. *BMIJ*, 6(1), s. 149-165. doi:http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.222

Thoms, J. C. (2008). Ethical integrity in leadership and organizational moral culture. *Leadership*, 4(4), 419-442.

Tiyek, R. (2018). KOSGEB girişimcilik eğitimlerinin değerlendirilmesi: Kırklareli örneği. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 54-72.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*, 27(5), 441-458.

Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.

Yıldız, H., & Tani, E. (2018). Bilgi uçurma davranışının öncülleri ve sonuçları. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 7(14), s. 53-67. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/619599> adresinden alındı

Yollu, S., Yumuşak, H., & Korkmaz, M. (2024). Adaptation of the professional moral courage scale to turkish culture: a validity and reliability study. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(1), 221-254.

Yost, K. (2024). Courage for personal growth, courageous companions (exploring effective leadership practices through popular culture). *Emerald Publishing Limited, Leeds*, s. 15-24. doi:<https://doi.org/10.1108/978-1-83753-984-020241002>

Yüksel, S., & Bilgivar, O. O. (2024). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişkiler. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(1), s. 373-391. doi:10.51460/baebd.1424550

Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of management*, 36(2), 381-404.