



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

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ
JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

CİLT 23. SAYI 55. 2025
Volume 23. Issue 55. 2025

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES



Yılda Dört Kez Yayınlanır/Published Quarterly a Year

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) yılda dört kez yayınlanan hakemli bir dergidir. Gönderilen yazılar ilk olarak editörler ve yazı kurulunca bilimsel anlatım ve yazım kuralları yönünden incelenir. Daha sonra uygun bulunan yazılar alanında bilimsel çalışmaları ile tanınmış en az iki ayrı hakeme gönderilir. Hakemlerin raporları doğrultusunda gönderilen makale ya yayınlanır ya düzeltilmek ve daha sonra yayınlanmak üzere yazara geri gönderilir ya da reddedilir. Her durumda yazar Dergipark üzerinden bilgilendirilmektedir.

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD)/Journal of Administrative Sciences (JAS)
Yönetim Bilimleri Dergisi
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey
Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736
Web: <http://ybd.dergi.comu.edu.tr> / E-mail: ybd@comu.edu.tr

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

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

Yayın Türü: Yaygın Süreli Yayın
Yayın Şekli: Ocak-Mart-Temmuz-Ekim (Türkçe ve İngilizce)



Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD); EBSCOHOST Academic Search Complete, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Worldwide Political Science Abstracts Database, TÜBİTAK ULAKBİM, TÜBİTAK DERGİPARK, Index Islamicus, Ulrichs Periodical Directory, International Bibliography of Periodical Literature in the Humanities and Social Sciences (IBZ), International Bibliography of Book Reviews of Scholarly Literature in the Humanities and Social Sciences (IBR), ASSOS INDEX, ProQuest Political Science Database, PRoQuest Social Science Journals Database, Directory of Open Access Journals (DOAJ), EBSCO Discovery Service (EDS), EBSCO Business Source Database (BSI), Dergipark ve SOBIAD tarafından indekslenmektedir.

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

Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

E-ISSN: 2147-9771

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES



JAS is published quarterly a year
Vol. 23 No. 55 Year 2025

Journal of Administrative Sciences is a peer reviewed interdisciplinary journal (both Turkish and English) sponsored by Canakkale Onsekiz Mart University. The Editorial board and editors take consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to two referees known for their academic reputation in their respective areas.

Journal of Administrative Sciences focuses on scholarly articles on labor economics and industrial relations, econometrics, economics, business administration, public administration, public finance and international relations in general from all over the world.

Manuscripts submitted to Journal of Administrative Sciences should be original and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

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

JAS Indexed or/and Abstracted in

EBSCOHOST Academic Search Complete, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Worldwide Political Science Abstracts Database, TÜBİTAK ULAKBİM, Index Islamicus, Ulrichs Periodical Directory, International Bibliography of Periodical Literature in the Humanities and Social Sciences (IBZ), International Bibliography of Book Reviews of Scholarly Literature in the Humanities and social Sciences (IBR), ASSOS INDEX, ProQuest Political Science Database, ProQuest Social Science Journal Database, Directory of Open Access Journals (DOAJ), EBSCO Discovery Service (EDS), EBSCO Business Source Database (BSI), Dergipark and SOBİAD.

Editorial Office **Journal of Administrative Sciences (JAS)**

Yönetim Bilimleri Dergisi
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey
Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736
Web: <http://ybd.dergi.comu.edu.tr> / E-mail: ybd@comu.edu.tr

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

Disclaimer: Statements of acts or opinions appearing in the Journal of Administrative Sciences (JAS) are solely those of the authors and do not imply endorsement by the editors, other authors or publishers.

E-ISSN: 2147-9771

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ
Journal of Administrative Sciences

Cilt 23. Sayı 55. 2025 / Volume 23. Issue 55. 2025
E-ISSN: 2147-9771

SAHİBİ / Owner

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi adına Rektör Prof. Dr. R. Cüneyt ERENOĞLU

EDİTÖR / Editor

Doç. Dr. Cemre PEKCAN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

EDİTÖR YARDIMCILARI/ Assistant Editors

Dr. Öğr. Üyesi Belma ENGİN GÜDER (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Arş. Gör. Dr. Tuğçe YILDIZ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

BU SAYININ ALAN EDİTÖRLERİ / Field Editors of this issue

Prof. Dr. Burcu KILINÇ SAVRUL (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Prof. Dr. Nazan YELKİKALAN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Doç. Dr. Canan Öykü DÖNMEZ KARA (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Doç. Dr. Cemre PEKCAN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Doç. Dr. Filiz EROĞLU (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Doç. Dr. Umut EROĞLU (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Orkun GÖKTEPE (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Hale ÇOLAKOĞLU (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Serkan ÖZDEMİR (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

YAZI İŞLERİ / Assisting Editor

Doç. Dr. Çağrı Emin DEMİRBAŞ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Arş. Gör. Dr. Murat Çağrı TUNA (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

YAZI VE DANIŞMA KURULU/ Editorial Board

Alfabetik Sıra ile / In Alphabetical Order

- ACER, Yücel (Yıldırım Beyazıt Ü.)
AGUN, Hakan (Trakya Ü.)
AKKAYA, Bülent (CBÜ)
AKYOL, İbrahim Tanju (ÇOMÜ)
ALPER, Yusuf (BursaUludağ Ü.)
AYDIN, Erdal (ÇOMÜ)
BABA, Gürol (Ankara SBÜ)
BACAK, Bünyamin (ÇOMÜ)
BENLİ, Abdurrahman (Sakarya Ü.)
BİÇERLİ, M. Kemal (Anadolu Ü.)
BOZKURT, Veysel (İstanbul Ü.)
CAM, Erdem (Ankara Ü.)
ÇETİNKAYA, Özhan (Bursa Uludağ Ü.)
DÖNMEZ KARA, C. Öykü (ÇOMÜ)
ENER, Meliha (ÇOMÜ)
GÖKTEPE, Ahmet Orkun (ÇOMÜ)
GÖRÜN, Mustafa (ÇOMÜ)
HARPER, Donta S. (UW Tacoma)
İBRAHİM, Shahnaz (SOTON U.)
İŞİK, Serkan (ÇOMÜ)
İNCEKARA, Ahmet (İstanbul Ü.)
İPEK, Selçuk (ÇOMÜ)
JERMSITTIPARSERT, Kittisak (Henan U.)
KANTEN, Pelin (ÇOMÜ)
KANTEN, Selahattin (ÇOMÜ)
KARA, Mustafa (ÇOMÜ)
KARADENİZ, Oğuz (Pamukkale Ü.)
KARAGÜL, Soner (ÇOMÜ)
KARATAŞ-ÖZKAN, Mine (SOTON U.)
KAYA, İbrahim (İstanbul Ü.)
KILIÇ, Cüneyt (ÇOMÜ)
KORKUSUZ Refik (İst. Medeniyet Ü.)
KURT, Serdar (ÇOMÜ)
LUCESCU, Letitia Carmen (TUIASI)
MALİK, Muhammad Abid (VU of Pakistan)
ÖRNEK, Ali Şahin (ÇOMÜ)
ÖZDEMİR, Süleyman (İstanbul Ü.)
PAZARCIK, Yener (ÇOMÜ)
SİĞİRCİ, Özge (Kırklareli Ü.)
SÖNMEZLER, Gökhan (Trakya Ü.)
ŞAHİN, Levent (İstanbul Ü.)
TAN, Sabri Sami (ÇOMÜ)
TAVŞANCI, Aykut (Trakya Ü.)
TAYŞİR, Eyüp Aygün (Marmara Ü.)
TOPBAŞ, Ferhat (Balıkesir Ü.)
TORUN, Mustafa (ÇOMÜ)
TINKER, Vanessa (Collegium Civitas)
TUNÇ, Metin (İstanbul Ü.)
UĞUR, Suat (ÇOMÜ)
ULUDAĞ, M. Bülent (Onbeş Kasım Ü.)
ULUYOL, Osman (Adıyaman Ü.)
UZUNOĞLU, Sadi (Trakya Ü.)
YELKİKALAN, Nazan (ÇOMÜ)
YİĞİT, Yusuf (ÇOMÜ)
QAISAR, Iqbal (US of Malaysia)

BU SAYININ HAKEM KURULU / Referees of this Issue

Alfabetik Sıra ile/ In Alphabetical Order

- AKÇA, Coşkun (Kastamonu Üni.)
AKIN, Nalan Gülten (Yozgat Bozok Üni.)
AKSOY KÜRÜ, Seval (Marmara Üni.)
AKYURT, Nuran (Marmara Üni.)
ARİ, Yılmaz Onur (Bayburt Üni.)
ARTANTAŞ, Erkin (Osmaniye Korkut Ata Üni.)
AVCI, Bağdat Sıla
AYDIN TAŞTEKİN, Aslı Uğur
AYTAÇ, Sevinç Serpil (Fenerbahçe Üni.)
BARDAKÇI, Hasan (Harran Üni.)
BAYRAKTAR, Osman (İstanbul Ticaret Üni.)
BEKTAŞ, Salahattin (KTO Karatay Üni.)
BOZ, Dursun (Mudanya Üni.)
BOZKURT, Serdar (Yıldız Teknik Üni.)
ÇARK, Özgür (Bolu Abant İzzet Baysal Üni.)
ÇALBAYRAM, Nazan (ÇOMÜ)
ÇELEBİ, Engin (Çukurova Üni.)
ÇEVİK, Osman (Selçuk Üni.)
ÇOLAK, Zeynep (ÇOMÜ)
ÇOLAKOĞLU, Tanju (ÇOMÜ)
DURMUŞ ŞENYAPAR, Hatice Nurgül (Gazi Üni.)
EKE, Erdal (Süleyman Demirel Üni.)
ERİŞ, Hüseyin (Harran Üni.)
EROĞLU, Filiz (ÇOMÜ)
GÜVEN, Ahmet (Tokat Gaziosmanpaşa Üni.)
KAHREMAN, Yusuf (Sivas Cumhuriyet Üni.)
KEYVAN, Özlem Zerrin (Hacettepe Üni.)
KIRAÇ, Ramazan (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üni.)
KIRILMAZ, Harun (Sakarya Üni.)
KOÇ, Erdoğan (Bağçeşehir Üni.)
KÖSE, Aslı (Gümüşhane Üni.)
KUŞKU ÖZDEMİR, Emel (İzmir Kavram MYO.)
KÜSBECİ, Polathan (İstanbul Nişantaşı Üni.)
OKUMUŞ, Mustafa Tuncer (Kahramanmaraş İstiklal Üni.)
ÖNGEN BİLİR, Burcu (Bursa Teknik Üni.)
ÖRÜCÜ, Edip (Bandırma Onyedli Eylül Üni.)
ÖZERİM, Gökay (İstanbul Yaşar Üni.)
ÖZİŞİK, Tuğba (İstanbul Kültür Üni.)
PAZARCIK, Yener (ÇOMÜ)
SANIOĞLU TANIŞ, Zehranur (Selçuk Üni.)
SERİNKAN, Celaledin
SÖNMEZ, Sinem (Bingöl Üni.)
SÜREKLİ, Ali Murat
TOSUN, Ali
TUZLUKAYA, Şule (Atılım Üni.)
UNUTULMAZ, Kadir Onur (Ankara Sosyal Bilimler Üni.)
ÜNAL, Ali (Hitit Üni.)
YAŞ, Hakan (Trakya Üni.)
YILDIRIM, Yavuz Tansu (Bandırma Onyedli Eylül Üni.)
YILMAZ, Canan (Sakarya Üni.)
YILMAZ, Osman (Batman Üni.)
YÜCE, Müge (Atatürk Üni.)

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

İçindekiler / Contents	VI
Editörden/ Editor's Note	VIII

Z Kuşağında Yetenek Yönetim Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

The Effect of Generation Z's Perception of Talent Management On Job Satisfaction and Intention to Quit..... 1

Ayşe Yalçın, Gülhan Kalmuk

Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Türkçe Uyarlama Çalışması

Turkish Adaptation Study of the Talent Management Scale 33

Muharrem Aksu, Gözde Nur Türüdi

Lean Tourism: An Effective Workshop Through Value Stream Mapping Method

Yalın Turizm: Değer Akış Haritalama Yöntemi ile Etkili Bir Atölye Çalışması 62

M. Paşa Gültaş

Dijital Dönüşümün Meslekler Üzerindeki Etkileri: Geleceğin Meslekleri ve Gerekli Yetkinlikler

The Effects of Digital Transformation on Professions: Professions of the Future and Required Competencies 82

Murat Akbaş, Remzi Altunışık

Dönüşümcü Liderlik Odağında İki Kahraman Mukayesesi: Odysseus ve Oğuz Kağan

Transformational Leadership in Mythology: Odysseus and Oguz Kagan Compared 114

Gökmen Durmuş, Abdulkadir Aksoy

Sağlık Çalışanlarında İş Stresi ve Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi

Investigation of the Effect of Work Stress and Burnout on Quitter Intention in Health Employees with Structural Equality Modeling 143

Rojbin Bilben, Arzu Ekinci Demirelli

Sino-US Rivalry in the Indo-Pacific Region: A Neo-Functionalist Approach on Cooperation and Power Dynamics

Hint-Pasifik Havzasında Çin ve ABD Rekabeti: Güç Dengeleri ve İşbirliği Üzerine Neofonksiyonalist Bir Yaklaşım 175

Mehmet Yılmazata

Örgütsel Şeffaflık <i>Organizational Transparency</i>	201
Fatma Melisa Özkanlı, Tülay Turgut	
Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini ve İşe Bağlılık İlişkisinde Lider Özerkliği Desteğinin Aracı Rolü <i>The Mediator Role of Leader Autonomy Support in the Relationship Between Health Employees' Job Satisfaction and Commitment</i>	229
Serap Türkyılmaz	
The Mediating Role of Trust in Manager in the Effect of Workload on Job Stress in Emergency Health Services <i>Acil Sağlık Hizmetlerinde İş Yükünün İş Stresine Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracı Rolü</i>	260
Aykut Yağcı, Harun Kırılmaz	
E-Sağlık Uygulaması Olan Merkezi Hekim Randevu Sisteminin Eğitim ve Araştırma Hastanelerindeki Performansının Ölçülmesi: Türkiye Düzey-1 Örneği <i>Performance of Central Physician Appointment System, an e-Health Application, in Training and Research Hospitals: The Case of Level-1 Regions of Türkiye</i>	280
Neslihan Akın Özdemir	
The Impact of Financial Inclusion on Economic Growth: The Case of Turkey <i>Finansal Kapsayıcılığın Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi: Türkiye Örneği</i>	310
Kartal Somuncu	
Örgüt Kültürü ve Kriz Yönetimi Çerçevesinde Atatürk'ün Liderlik Özellikleri Üzerine Bir İnceleme <i>A Study on Atatürk's Leadership Characteristics Within the Framework of Organizational Culture and Crisis Management</i>	336
Suudan Gökçe Gök, Fatih Doğruer	
Krizlerin Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkileri: Patiswiss Örneği <i>The Effects of Crises on Corporate Reputation: The Patiswiss Case</i>	359
Fatma Yiğit Açıkgöz	
G8 Ülkelerinin Makroekonomik Performanslarının Critic ve Cradis Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Değerlendirilmesi <i>Evaluation of the Macroeconomic Performances of G8 Countries with the Critic and Cradis Multi Criteria Decision Making Method</i>	382
Şeyda Urfaloğlu Şahin, Ali Özdemir	

Circular City: An Integrative Interdisciplinary Literature Review <i>Döngüsel Kent: Disiplinlerarası Bütünleştirici Bir Literatür Taraması</i>	406
Özkan Yalçın	
Elektrikli Araç Teknolojisi, Ekonomi ve Ulaşım Sektörü: Doğu Anadolu Bölgesi Örneği <i>Electric Vehicle Technology, Economy and Transportation Sector: The Example of the Eastern Anatolia Region</i>	432
Serdar Öztürk, Tuğba İbik	
Nurses Coming to Work Despite Illness: The Role of Ethical Leadership by Nurse Managers <i>Hastalıklarına Rağmen İşe Gelen Hemşireler: Hemşire Yöneticilerin Etik Liderliğinin Rolü</i>	457
Fadime Ulupınar, Furkan Bozdoğan	
Türkiye’deki Sosyal Uyum Politikalarının Türkiye’deki Suriyelilerin Ekonomik Entegrasyonuna Etkisi <i>The Impact of Social Cohesion Policies in Turkey on the Economic Integration of Syrian Refugees in Turkey</i>	476
Nihal Eminoğlu	
İşletmelerde e-Öğrenme Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçüm Modelleri ve Karşılaştırılması: Bir Literatür İncelemesi <i>Measurement Models and Comparison of the Effectiveness of e-Learning Activities in Businesses: A Literature Review</i>	502
Ceyda Dirhemsizler, Umut Eroğlu	
Endüstri 4.0 Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Yaşanan Değişimler Üzerine Nitel Bir Araştırma <i>A Qualitative Study on the Changes in Human Resources Management Functions During The Industry 4.0 Process</i>	535
Ahmet Sarıncı, Hatice Özutku	
Sabit Maaş Mı? Risk Almak Mı? Girişimcilik Eğitiminin Lisans Öğrencileri Üzerindeki Etkileri <i>Fixed Salary or Risk Taking? Effects of Entrepreneurship Education on Undergraduate Students</i>	567
Sertaç Ercan	
Dinamik Çevrelerde Örgütsel Miyopiden Kurtulmak: Örgütsel Öğrenme Açısından İnceleme <i>Escaping Organizational Myopia in Dynamic Environments: An Examination from the Perspective of Organizational Learning</i>	588
Tuba Bıyıkbeyi, Hasan Sadık Tath	

Resource Dynamics in Career Satisfaction: Examining Person-Job Fit, Work Engagement, and Supervisor Support

Kariyer Tatmininde Kaynak Dinamikleri: İş-Kişi Uyumu, İşe Tutulma ve Amir Desteğinin İncelenmesi 612

Meral Kızrak

Yazarlar Hakkında 638

About the Authors 647

Yazarlar için Bilgi Notu 656

Notes for Contributors 660

EDİTÖRÜN NOTU

Yönetim Bilimleri Dergisi, yılda dört kez Türkçe ve İngilizce akademik çalışmaları yayımlayan, bilimsel ve hakemli bir dergidir. 2003 yılından bu yana yayın hayatına devam eden ve pek çok uluslararası indeks tarafından taranan Dergimiz; çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, ekonometri, iktisat, işletme, kamu yönetimi, maliye ve uluslararası ilişkiler alanlarında, ağırlıklı olarak özgün araştırma makaleleri yayımlanmaktadır.

Yayın ilkelerimize bağlı kalarak hazırladığımız bu sayımızda, farklı alanlardan çok sayıda çalışma değerlendirilmiş, hakemlerin ve editör kurulunun değerlendirmeleri sonucu olumlu rapor alan makaleler yayımlanmıştır. 54. sayımızın hazırlanmasında; başta yazı işlerinde çalışan arkadaşlarımız olmak üzere emeği geçen tüm alan editörlerine, hakemlere ve yazarlara teşekkür ederiz.

İçten saygılarımızla
Editörler
Doç. Dr. Cemre PEKCAN

EDITOR'S NOTE

Journal of Administrative Sciences is a scientific and peer-reviewed journal that publishes academic studies in Turkish and English once a quarter. Our Journal, which has been published since 2003 and scanned by many international indexes; it mainly publishes original research articles in the fields of labor economics and industrial relations, econometrics, economics, business administration, public administration, public finance and international relations.

In this issue, which we prepared by adhering to our publishing principles, many studies from different fields were evaluated, and the articles that received positive reports as a result of the evaluations of the referees and the editorial board were published. In the preparation of our 54th issue; we would like to thank all the field editors, referees and authors who contributed, especially our colleagues working in the editorial business.

Best Regards
Editors
Assoc. Prof. Dr. Cemre PEKCAN

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

Z KUŞAĞINDA YETENEK YÖNETİM ALGISININ İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ*

Ayşe YALÇIN¹ & Gülhan KALMUK²

Öz

Günümüz iş hayatında Z kuşağı aktif olarak görev almaya başlamıştır. Diğer kuşaklarla beraber çalışmaya başlayan ve onlardan belirgin farklılıkları olan bu kuşağın anlaşılması, yeteneklerinin yönetilmesi, iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti önem taşımaktadır. Araştırma, Z kuşağında yetenek yönetimi algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemek üzere yapılmıştır. Araştırmaya Özel Sektör Grup hastanelere yönelik 28 hastanede görev yapan 520 Z kuşağı hastane çalışanı katılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 22.0 ve AMOS 24 istatistik programları kullanılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinin analizinde bağımsız gruplar t testi ve Anova analizi, çalışanların ölçek düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler pearson korelasyon analizi ve hipotezleri test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Z kuşağı çalışanların demografik verilerinin analizi sonucunda bekar çalışanların evlilere göre sırası ile ev arkadaşı, ebeveynleri ile yalnız yaşayanların eş, eş ve çocukları ile birlikte yaşayanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ise evlilerin bekarlara göre daha yüksek olduğu, eş, eş ve çocuk ile yaşayanların, ev arkadaşı, ebeveynleri ile birlikte ve yalnız yaşayanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan hipotez testleri sonucunda yetenek yönetimi algısının iş tatminini olumlu etkileyerek %24,2, işten ayrılma niyetini ise negatif etkileyerek %18,8 oranında açıkladığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Çalışanı, Yetenek Yönetimi, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti.

JEL Kodları: M10, M12.

Başvuru: 08.02.2024 **Kabul:** 09.10.2024

* Çalışma Yüksek Lisans Tezinden türetilmiştir.

¹ Ayşe YALÇIN, VM Medicalpark Pendik Hastanesi, ayseyalcin.isu@yahoo.com, 0000-0003-2233-6712

² Dr.Öğr.Üyesi Gülhan Kalmuk, İstinye Üniversitesi, gkalmuk@istinye.edu.tr, 0000-0002-4734-0454

THE EFFECT OF GENERATION Z'S PERCEPTION OF TALENT MANAGEMENT ON JOB SATISFACTION AND INTENTION TO QUIT³

Abstract

Generation Z has started to take an active role in today's business life. It is important to understand this generation, which has started to work together with other generations and has significant differences from them, to manage their talents, job performance, job satisfaction and intention to leave. The research was conducted to determine the effect of talent management perception on job satisfaction and turnover intention in Generation Z. 520 Generation Z hospital employees working in 28 Private Sector Group hospitals participated in the research. SPSS 22.0 and AMOS 24 statistical programs were used to analyze the data obtained in the study. Independent groups t test and Anova analysis were used to analyze the demographic characteristics of the employees participating in the research, Pearson correlation analysis was used to test the relationships between the dimensions that determine the scale levels of the employees, and regression analysis was used to test the hypotheses. As a result of the analysis of the demographic data of Generation Z employees, it has been determined that the job satisfaction levels of single employees are higher than those who live with a roommate, compared to married employees, and those who live alone with their parents have higher job satisfaction levels than those who live with their spouses, spouses and children. It has been observed that the intention to quit is higher in married people than in single people, and in those living with a spouse, spouse and child, compared to those living with a roommate, parents and alone. As a result of the hypothesis tests, it was determined that the perception of talent management positively affected job satisfaction by 24,2%, and negatively affected the intention to leave by 18,8%.

Keywords: Healthcare worker, Talent management, Job satisfaction, Intention to leaveeyword.

JEL Codes: M10, M12.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

Günümüz iş hayatında Z kuşağı aktif olarak görev almaya başlamıştır. Diğer kuşaklarla beraber çalışmaya başlayan ve onlardan belirgin farklılıkları olan bu kuşağın anlaşılması, yeteneklerinin yönetilmesi çalışma hayatına yeni başlayan Z kuşağı bireylerinin iş tatmini açısından önem taşımaktadır. Z kuşağı ile ilgili yetenek yönetimi sürecini profesyonel bir şekilde uygulayan kurumların başarılı olmaları beklenmektedir.

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

Çalışma ortamında, kuşak farkı insan kaynakları yönetiminin gelişiminde her zaman var olacaktır. Bir kuruluşteki işgücünün doğum yılına göre beş kuşağı vardır. Birinci kuşak, 1925-1945 yılları arasında doğmuş olan gelenekselci ya da sessiz kuşaktır. İkincisi 1946-1964 yılları arasında doğmuş olan baby boomers kuşağıdır. Bir sonraki nesil 1965-1979 yılları arasında doğmuş olan X nesli, bir sonraki nesil ise 1980-1999 yılları arasında doğmuş olan milenyum veya Y kuşağıdır. Sonuncusu ise doğum yılları 2000-2020 arasında olan Z kuşağıdır (Saraswati vd, 2020:76).

Bazı zamanlarda yalnızca dijital dünyada etkileşim kuran ve yalnızca teknoloji etkisiyle yetişen tek nesil olan Z Kuşağı, teknolojiye son derece alışkındır. Teknolojiye olan bağlılıkları sınırlı bir dikkat süresine sahip olmalarına yol açmakta, monotonluk ve tekrar eden olaylar karşısında kolayca sıkılmaktadırlar (Chicca ve Shellenbarger, 2018:181).

Çalışanlar arasında kuşaklar arası farklılıkların olduğu kabul edilmekle birlikte kuşaklararası kesin sınırların belirlenememesi, özellikle dijital ve teknolojiye yatkın olan Z kuşağı çalışanların işe adapte olma ve aidiyetlerinde zorluklar yaşanması son yıllarda insan kaynakları yöneticileri arasında, ortak görüş olarak belirtilmekle birlikte bunun işyerindeki etkileri üzerine yapılan akademik araştırmalar sınırlı kalmaktadır (Benson - Brown, 2011: 1843; Durmaz ve Okumuş, 2021: 49).

Genel nüfusa bakıldığında Z kuşağının teknolojiye ilişkin kaygıları, talepleri ve beklentileri farklılık gösterse de çoğu zaman ortak paydada buluştukları görülmektedir. Örneğin Z kuşağının ulaşım, sağlık ve refah konularında ihtiyaç ve isteklerinin örtüştüğü kaydedilmiştir. Teknolojinin teşvik ettiği/teşvik edebileceği 'tembellik' bir endişe kaynağı olarak tanımlanmaktadır. (Tufan, 2024:132).

Yetenek yönetimi, uzun süredir devam eden bir dizi faaliyeti kapsayan, uygulayıcılar tarafından oluşturulmuş yakın zamanda ortaya çıkmış bir terimdir. Doğru kişiyi doğru zamanda doğru işe yerleştirmeyi ve elde tutmayı amaçlayan uygulamalardır. İşgücü planlaması, yedekleme planlaması, çalışan gelişimi ve kariyer yönetimi bunlar arasındadır. (Cappelli ve Keller, 2014:306). Örgütler yetenekli çalışanlara sahip olmaktan da öte yetenekleri ellerinde tutabilmek için savaşılmaktadır. Yeteneğin azlığı onun önemini anlatmaya yeterlidir, Kurumların yeteneği bir rekabet aracı olarak görmeye başlamasıyla birlikte yetenek kavramı daha da önem kazanmıştır (Gündüzalp, S., Boydak Özcan, 2018:14-46).

Araştırmamızın amacı Z kuşağının verimliliğini arttırmak ve işten ayrılma düzeylerini azaltarak onları işletmede tutabilmek için ihtiyaç duyulan yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenmesi ve işten ayrılma niyeti ve kurumsal işgücü devrinin de bu şekilde düşük olmasını sağlayacak öngörülerde bulunmaktır.

Elde edilen bulgular ışığında işletmelerin faydalanabileceği tavsiyelerin yer alması, çalışmanın yapılacak araştırmalar için yol gösterici olması, çalışma sonuçlarının aynı konuyla ilgili farklı çalışma sonuçlarıyla birlikte genellenebilir olması, üç değişken arasındaki etkileşimin farklı örnekler üzerinde incelenerek literatüre katkıda bulunması çalışmanın önemini artırmaktadır.

Bu araştırmanın verilerinin toplanması, Türkiye’de sağlık hizmeti veren zincir hastaneler grubunda çalışmakta olan Z kuşağı bireylerine online anket yöntemi ile yapılmıştır. Anket demografik bilgiler, yetenek yönetimi uygulamaları, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi sorularından oluşmuştur.

1.1. Çalışma Hayatında Kuşak Kavramı

1.1.1. Kuşak Kavramı

“Kuşak” kavramı, tarihsel olarak, bireyler ve toplumlar arasındaki ilişkinin doğasını açıklamak için güvenilen en önemli kavramlardan biri olmuştur (Alwin ve McCammon, 2007).

Kuşak, belirli bir zaman diliminde ve benzer koşullarda büyüyen, ortak özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu bir gruptur. Bu bağlamda, iş hayatında da kuşakların farklı sosyal ve ekonomik şartlardan etkilenmiş olmaları, onların beklentilerini ve davranışlarını çeşitlendirmektedir. Farklı kuşaklar, bu farklılıklarıyla iş yerlerinde birbirleriyle etkileşim halindedir. Dolayısıyla, kuşaklar arasındaki bu farklılıkları anlamak, iş ortamında daha iyi bir uyum ve verimlilik sağlamak açısından oldukça önemlidir. (Derelioğlu, 2022; Göktaş, 2017).

Yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda belirli dönemleri kapsayan kuşak tanımlamaları yapılmış ve bunlar sonucunda farklı kuşaklar betimlenmiştir. Bu kuşaklar kendi bakış açılarına, düşünce yapılarına ve toplumsal değer yargılarına sahiptirler ve kuşaklar bu yönde değerlendirilirler (Alay, 2021).

1.1.2. Kuşakların Sınıflandırılması

İnsanların tutum ve davranışları, özellikleri çocukluk ve ergenlik döneminde şekillenir. Bu nesiller arasında bir fark yaratır. Bu farklılıklar aynı zamanda nesiller arası çatışmayı da ateşlemektedir. Bu nedenle, farklı kuşakların tutum ve davranışlarının, olaylara ilişkin ortak farkındalıklarının, tepkilerinin ve beklentilerinin incelenmesi, kuşaklar arası sürecin anlaşılması açısından büyük önem taşımaktadır (Bayhan, 2016).

Literatür incelendiğinde kuşak sınıflandırmalarının oluşumu konusunda farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Toplumlar arasındaki doğum oranlarındaki farklılıklar, sosyal ve kültürel yaşamdaki farklılıklar, bilim ve teknolojiye gelişmeler, küreselleşme gibi faktörler kuşakların adlandırılmasında ve gruplandırılmasında önemli rol oynamaktadır. McCrindle’a göre her yaş grubunun kuşaklar arası sınıflandırması, zaman dilimine göre birbirinden farklılık göstermekte ve bu farklılıklar bireylerin sosyal ve iş hayatındaki davranışlarını değiştirmektedir (İnce, 2018).

Bu çalışmada kuşak sınıflandırması yapılırken literatürdeki hakim görüşler değerlendirilmiştir. Günümüzün iş dünyasında çalışma hayatının içerisindeki kuşaklar:

- 1900-1945 yılları arasında doğan Sessiz Kuşak
- 1946-1964 yılları arasında doğan Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomer)
- 1965-1979 yılları arasında doğan X Kuşağı
- 1980-1994 yılları arasında doğan Y1 Kuşağı (Milenyum Kuşağı)
- 1995-2000 yılları arasında doğan Y2 Kuşağı (Milenyum Sonrası Kuşak) ve birkaç yıl içerisinde profesyonel iş hayatına atılmaya başlayacak olan
- 2000 yılından sonra doğan Z Kuşağı olarak kabul görmektedir.

Günümüzde X ve Y Kuşakları iş yaşamında birarada çalışırken, ilerleyen yıllarda Z Kuşağı mensuplarının da iş yaşamında aktif rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu da iş yaşamında kuşak çatışmalarına neden olacağı, bu nedenle ortaya çıkabilecek sorunlara yönelik çözümler bulabilmek için gerekli olan stratejilerin ve tedbirlerin alınması gerektiği ifade edilmiştir (Baran, 2018).

1.1.3. Kuşakların Genel Özellikleri

1.1.3.1. Sessiz Kuşak (Gelenekselciler)

Sessiz Nesil, Büyük Nesilden sonra ve Baby Boomers'tan önce gelen nesildir. Sessiz Nesil, 1925 ile 1945 yılları arasında doğanları kapsar. Kendi devrinde sürekli savaşlar olması nedeniyle bu kuşak "savaş kuşağı" olarak da anılmaktadır. Sessiz Kuşak, savaşın ve ekonomik bunalımların etkisiyle iletişim kurmakta güçlük çekmekte, bu zorluklar nedeniyle, adını aldığı bu nesil genellikle sessiz kalmıştır (Erserim, 2019).

1.1.3.2. Bebek Patlaması Kuşağı

Bu kuşak uluslararası literatürde ve yerli literatürde Baby Boomers olarak tanımlanmaktadır. 1946-1964 yılları arasında doğan kuşak, 2. Dünya Savaşı sonrasında devlet tarafından da teşvik edilen nüfus patlaması döneminde doğan bir milyar bebek nedeniyle "Baby Boomers" olarak anılmaktadır (Erden Ayhün, 2013:99).

1.1.3.3. X Kuşağı

1965-1979 yılları arasında doğan bu nesil, otoriteye büyük saygı ve disiplin ve sosyal olaylara büyük ilgi duyan biri olarak tanımlanmaktadır. X Kuşağı üyelerinin petrol krizinden ekonomik krize kadar pek çok olaya tanık oldukları görülmektedir. X kuşağı üyelerinin yaşadıkları olaylar nedeniyle gelecek kaygısı taşıdıkları ve bu kaygının onların daha fazla çalışmasına, kariyer sahibi olmasına ve maddi yönden daha fazla kazanma eğiliminde olduğu belirtilmiştir (Altıntuğ, 2012:205).

1.1.3.4. Y Kuşağı

Y kuşağı, dünyanın önceki kuşaklara göre çok daha az savaş ve yoksul olduğu bir zamanda, 1980 ile 2000 arasında doğanları içerir. Bugünkü yaşları 23-43 arası. Bu yaş grubundaki genç kuşakların çoğunluğu kendilerini Y Kuşağı olarak tanımlamayı uygun bulurken, yaş aralığına göre yaşlı kuşağın çoğu üyesi kendilerini Y Kuşağı olarak tanımlamamaktadır. Özellikle 1994'ten sonra doğanlar, kendilerini Y Kuşağı tarafından tanımlanan ortak niteliklere ve özelliklere uygun gören bir grup olan genç Y kuşağı olarak bilinmektedir. 1980 ve 1994 yılları arasında doğanlar, Y kuşağının

belirli özelliklerine sahip olmadıklarını düşünen “yaşlı Y kuşağı” olarak bilinirler (Özer vd, 2013:123).

1.1.3.5. Z Kuşağı

Z kuşağı mensupları, internet kullanımının, bilgiye kolay erişimin, küresel gelişmeyi kısa sürede takip edebilmenin, hızlandırılmış teknolojik ve yenilikçi gelişmenin ve önceki kuşaklara göre çok daha yüksek bir refah düzeyinin etkisinde doğmuşlardır (Pandita, 2022:557). Son zamanlarda yapılan çok sayıda araştırma, Z Kuşağı bireylerin özelliklerini, değerlerini (Maloni vd, 2019:2 ; Cresnar ve Nedelko, 2020:5-6), işe ve organizasyonlara karşı tutumlarını (Barhate ve Dirani, 2021:1-3) incelemektedir. Z kuşağının işyerine uyum sağlama biçimi, bu grup içindeki nesiller arası farklılıkları ayırt etme düzeyi (Chillakuri, 2020:3; Scholz, 2019:5 ; Leslie vd, 2021:173) özellikle Y kuşağı ve diğer nesillerle benzerlikleri (Hernaus ve Poloski Vokic, 2014:618; Klopota vd, 2020:34; Mahmoud vd, 2021:268; Raslie ve Ting, 2021:3) bir çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. 2000 yılından sonra doğanların da içinde bulunduğu bu kuşak; İndigo Çocuklar, Kristal Çocuklar, İnternet Kuşağı, Dijital Yerliler, 2020 Kuşağı, iGeneration gibi farklı isimlere sahiptir (Bennet vd, 2012: 280).

Z kuşağının kendi kendine öğrenme konusunda duydukları belirgin istek, onların öğrenmeyi hırslı, bağımsız ve kişisel gelişime odaklı olarak gördüğünü ortaya koymaktadır (İftode, 2019). Z Kuşağı, başkalarının hayatlarında bir fark yaratmaya, başkalarını hayal kırıklığına uğratmamak için verdikleri sözleri tutmaya ve inandıkları şeyleri savunmaya motivedir.(Seemiller ve Grace, 2016; Seemillerve Clayton, 2019).

1.2. Yetenek Yönetimi

1.2.1. Yetenek Kavramı

Yetenek, bir kişinin üretken bir şekilde uygulayabileceği, tekrar eden düşünce, duygu veya davranış kalıplarına atıfta bulunmaktadır (Buckingham ve Vosburg 2001:21). Yetenek, kendini adanmış bir kişinin veya belirli bir ortamda ve organizasyonda üstün sonuçlar elde eden bir grubun ortaya çıkan kapasitesini ifade etmektedir (Jericó 2001:428). Başka bir ifadeyle yetenek, sistematik bir şekilde geliştirilen yeti, beceri ve bilgi ile elde edilebilen olağanüstü bir ustalık seviyesi olarak tanımlanmaktadır (Gagne 2000:11).

1.2.2. Yetenek Yönetimi Kavramı

Günümüzde çok büyük işletmelerden orta ve küçük boyuttaki işletmeler kadar birçok işletme yetenek yönetiminde yararlanmaktadır. Yetenek yönetimi yakın tarihte ortaya çıkmış, önemi yeni yeni kavranan ancak hızlı bir gelişim sürecindeki bir yaklaşımdır. Yetenek yönetiminin net bir tanımını yapmak oldukça zor olmakla birlikte literatürde kavram ile ilgili yer alan tanımlamalar bulunmaktadır (Lewis ve Heckman 2006:139).

1.2.3. Yetenek Yönetiminin Boyutları

Yetenek yönetiminin boyutları:

- Yetenekli çalışanların belirlenmesi

- Yetenekli çalışanları çekme-cezbetme
- Yetenekli çalışanların seçilmesi ve yerleştirilmesi
- Yetenekli çalışanların eğitimi ve gelişimi
- Yetenekli çalışanları elde tutma
- Yetenekli çalışanları ödüllendirme
- Yetenekli çalışanların yönetiminde yetenek havuzu

Araştırmalar, işveren seçiminde şirkete özgü faktörlerin işle ilgili faktörlerden daha önemli olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda şirket kültürü ve şirketin faaliyet gösterdiği sektör(ler) yanında küresel yetenek yönetimi programları da önemli bir rol oynamaktadır (Ewerlin, 2013:283).

1.3. İş Tatmini

İş tatmini hakkında yapılan tanımlamalar ve kavramsal araştırmalar göstermiştir ki örgütlerin piyasadaki rakipleri içerisinde başarılı olabilmesi örgüt çalışanlarının bilgi, maharet ve kabiliyetlerinin neredeyse tümünü kullanarak üst düzey bir çaba sarf etmesine bağlıdır. Bu çabanın sağlanması da işgörenlerin işlerine karşı sergiledikleri tutumlarla yakından alakalıdır. Bir bireyin zevk duyduğu ve tatmin olduğu haller karşısında psikolojik olarak olumlu duruş sergileyeceği bilinmektedir (Mert ve Bekmezci, 2016:49).

İşin özellikleri teorisinde işin özelliklerinin, o işi yerine getiren kişileri hangi düzeyde etkilediğini açıklamaktadır. Kişi, yerine getirmiş olduğu işi anlamlı bulduğu zaman motive olur ve hoşlanarak daha iyi sonuçlar çıkarır. Böylece iş tatmini seviyesinde artış gerçekleşmesini sağlar (Gürbüz, 2008: 59). Bu durumun tam tersi cereyan etmesi halinde kişi gerçekleştirdiği işi anlamlı bulmaz ise buna bağlı performansta düşüklük ve tatmin olmama gibi olumsuzluklar ortaya çıkabilir (Bilmez, 2020).

1.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, iş görenin işinden ayrılmayı planlaması veya mevcut işi dışında farklı bir iş yapmayı istemesi durumudur (Aydemir ve Akdoğan, 2019:1628). “Kısaca işten ayrılma niyeti, çalışanın işten ayrılmaya yönelik duygu ve düşünceleridir şeklinde de ifade edilebilir” (Aydemir ve Akdoğan, 2019: 1628).

İşten ayrılma niyeti işi bırakmayı düşünmek, yeni bir işe başlama düşüncesi ve işten ayrılma eğilimin artması şeklinde ifade edilmektedir. Örgütlerin, kalifiye iş görenlerin örgüt içerisindeki devamlılığını sağlayabilmek için, beklentilerini yerine getirmek ve iş görenlerin örgüt ile uyumlu olması için ihtiyaç duyulan şartları sağlaması gerekmektedir. Gerekli şartların sağlanması durumunda, sağlıklı bir iş ortamı kurulur ve iş görenlerin memnuniyet düzeyleri artırılarak belirlenmiş olan verimlilik düzeylerine ulaşılması da kolaylaşmaktadır (Özkalo ve Kirel, 2015). Z kuşağı çalışanlar çabuk sıkılan bir yapıya sahip olduklarından işlerinden kolay vazgeçebilmekte ve işten ayrılma niyetleri yüksek bireyler olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Güler ve Acar, 2018:570).

1.5. Yetenek Yönetimi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkileri

Günümüz iş hayatında Z kuşağı aktif olarak görev almaya başlamıştır. Diğer kuşaklarla bir arada çalışan bu yeni nesil, öncekilerden farklı özelliklere sahiptir ve onların beklentileri değişmiştir. Bu nedenle, Z kuşağının iş hayatındaki rolünü anlamak ve yönetmek, özellikle iş tatmini açısından önemlidir. Bu kuşağın yeteneklerini etkili bir şekilde yönetmek isteyen kurumlar, profesyonel yetenek yönetimi süreçlerini uygulamaya koymaktadır. Farklı sektörlerdeki pek çok kuruluş, yetenek yönetimini benimsemeye yönelik bir eğilim göstermektedir. Bu kuruluşların uyguladığı yetenek yönetimi stratejileri ve bu stratejilerin çalışanlar üzerindeki etkileri, sektördeki profesyoneller ve akademisyenler tarafından yakından incelenmektedir. Çalışanların yetenek yönetimi konusundaki algıları, iş tatmini düzeyleri, kendi nesillerinin iş değerleri ve yönetimden beklentileri, bu süreçte özel bir öneme sahiptir. Bu konular, iş dünyasında başarılı stratejilerin oluşturulması ve sürdürülebilir bir iş ortamının sağlanması için kritik unsurlardır.

Z kuşağı sağlık çalışanlarının yetenek yönetimi algıları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi anlamak oldukça önemlidir. Genel olarak, çalışanların yetenek yönetimi algılarının, iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimi, bir kişinin yeteneklerini tanıma, geliştirme ve etkili bir şekilde kullanma sürecini içerir. Bu süreç, çalışanların kariyer gelişimini destekler ve onların yeteneklerini en iyi şekilde değerlendirip kullanmalarına yardımcı olarak iş tatminlerini artırırken işten ayrılma niyetini de düşürmektedir (Galaş ve Kaygısız, 2022:126).

2. YÖNTEM

Araştırmanın yöntemi; araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, evren ve örnekleme, araştırmanın modeli, hipotezleri, veri toplama araçları ve kullanılan istatistiksel yöntemlerden oluşmaktadır.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; Z kuşağının verimliliğini arttırmak ve işten ayrılma düzeylerini azaltarak onları işletmede tutabilmek için ihtiyaç duyulan yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenmesi ve işten ayrılma niyetini ve kurumsal işgücü devrinin de bu şekilde düşük olmasını sağlayacak öngörülerde bulunmaktır.

Çağımızda hızla değişen ve gelişen dijital sistemler, teknoloji ve yapay zekanın devreye girmeye başlaması ile bu sistemleri kullanmaya yatkın olarak yetişen Z kuşağına ihtiyaç duyulmaktadır. Yaşları sebebiyle iş yaşamına yeni yeni girmeye başlayan Z kuşağının beklentileri ve yetenek gelişimlerinin nasıl destekleneceği konusunda çok fazla soru işareti bulunmaktadır. Kurumların varlığını sürdürmesi ve gelişimini devam ettirebilmesi için yeni yetişen Z kuşağının beklenti ve ihtiyaçlarını belirleyerek gerekli stratejileri geliştirmesi ve uygulaması önemlidir.

2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın en önemli sınırlılığı sadece özel bir zincir hastane grubunda çalışan sağlık çalışanlarını kapsıyor olmasıdır.

2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009).

H1: Yetenek Yönetimi Algısı ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

H2: Yetenek Yönetimi Algısı alt boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır

H3: Yetenek Yönetimi Algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki vardır.

H4: Yetenek Yönetimi Algısı alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki vardır.

H5 Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısı sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H6: Çalışanların iş tatmini sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H7: Çalışanların işten ayrılma niyeti sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

2.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Özel bir Grup hastane zincirine yönelik 28 hastanede görev yapan Z kuşağı çalışanları oluşturmaktadır. Hastanelerin bağlı bulunduğu ana merkez insan kaynakları direktörlüğünden, 2000 yılı ve sonrası doğum tarihli çalışan bilgi verilerine göre, Z kuşağı çalışan sayısı 1516 olarak tespit edilmiştir. Z Kuşağının Yetenek Yönetim Algisinin Çalışanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisini incelemek için gerçekleştirilen araştırmaya 338’i kadın, 182’si erkek olmak üzere 520 hastane çalışanı katılmıştır. Örneklem büyüklüğü Salant ve Dillman’ın (1994) belirlediği formül ile hesaplanmıştır.

Örneklem formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 1516 (1,96)^2 (0,5) (0,5) / (0,5)^2 (1516-1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5) = 307$ olarak hesaplanmıştır.

2.5. Araştırmada Etik

Çalışmanın gerçekleştirilmesi ve verilerin sağlanabilmesi için İstinye Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik kurulundan 08.12.2022 tarihli, 2022/11 toplantı sayılı ve

06 karar numarası ile izin alınmış daha sonra bu alınan izin yazısı ile çalışmanın yapılacağı hastanenin yetkili mercisine başvuru yapılmış ve gerekli izinler alınmıştır.

2.6. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırma anket çalışması kapsamında toplanan verilerin değerlendirildiği nicel bir çalışmadır. Çalışmamızda kullanılan “Yetenek Yönetimi Algısı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” ve alt boyutlarının veri analizinde SPSS 22.0 ve AMOS 24 istatistik programları kullanılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile değişkenler arasındaki farkın tespiti bağımsız gruplar t testi ve Anova analizi, çalışanların ölçek düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler pearson korelasyon analizi ve hipotezleri test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) değerleri incelenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Normal Dağılım

	Basıklık	Çarpıklık
İş Tatmini	0,107	-0,300
İşten Ayrılma Niyeti	-0,471	0,174
Yetenek Yönetimi Algısı Genel	0,222	-0,343
Cezbetme	-0,216	-0,371
Seçme Yerleştirme	0,318	-0,713
Bağlılık	0,535	-0,488
Elde Tutma	0,127	-0,440
Eğitim	0,026	-0,563
Ödüllendirme	-0,611	-0,179
Yetenek Havuzu	-0,306	-0,354

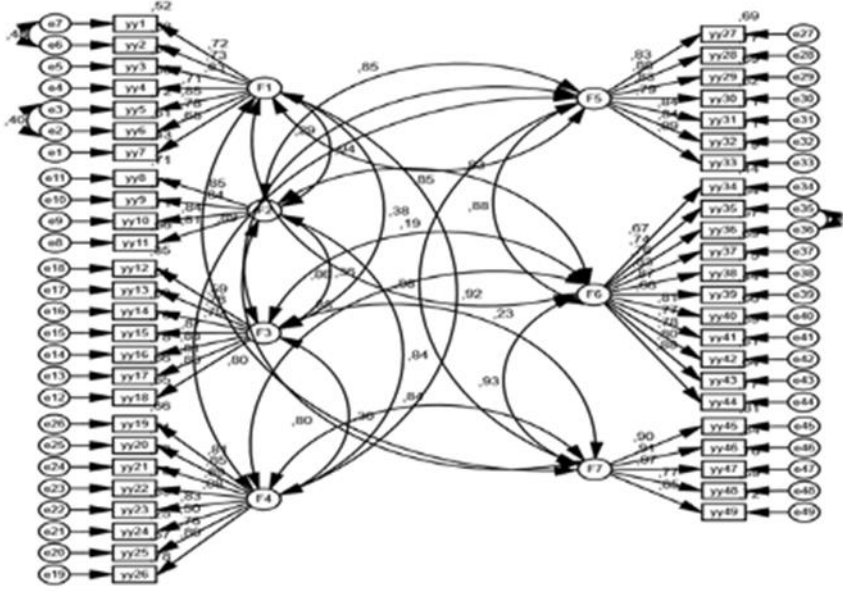
İlgili literatürde, değişkenlerin basıklık çarpıklık değerlerine ilişkin sonuçların +1.5 ile -1.5 (Tabachnick ve Fidell, 2013) arasında olması normal dağılım olarak kabul edilmektedir. Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Verilerin analizinde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

2.7. Veri Toplama Araçları ve Faktör Analizi

2.7.1. Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği

Araştırma kapsamında katılımcıların yetenek yönetimi uygulamaları düzeylerini ölçmek amacıyla Duran ve ark. (2019) tarafından geliştirilen yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği kullanılmıştır. Yetenek yönetimi ölçeği, cezbetme (7 madde), seçme ve yerleştirme (4 madde), bağlılık (7 madde), elde tutma (8 madde), eğitim (7 madde), ödüllendirme (11 madde) ve yetenek havuzu (5 madde) alt faktörlerden oluşmaktadır. Ölçek 5’li Likert tipindedir. Doldurulan ölçek sonucunda yüksek çıkan puan katılımcının çalıştığı işyerindeki yetenek yönetimi uygulamaları algı düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada Yetenek Yönetimi Algısı ölçeğinin güvenilirliği Cronbach’s Alpha=0,980 olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.

Şekil 1. Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram



Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği kriterleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 2. Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer*	Kabul Edilebilir Değer**	Değer
χ^2/sd	<2	<5	4,54
GFI	>0,95	>0,90	0,90
AGFI	>0,95	>0,90	0,90
CFI	>0,95	>0,90	0,91
RMSEA	<0,05	<0,08	0,08
RMR	<0,05	<0,08	0,07

Analiz sonuçlarına göre doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır (Tablo 2).

Standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 3. Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği Faktör Yükleri

Maddeler ve Faktörler			β	Std. β	S.Hata	t	p
yy7	<---	F1	1,000	,654			
yy6	<---	F1	1,308	,782	,083	15,730	p<0,001
yy5	<---	F1	1,419	,850	,084	16,837	p<0,001
yy4	<---	F1	1,169	,708	,081	14,491	p<0,001

yy3	<---	F1	1,224	,833	,074	16,584	p<0,001
yy2	<---	F1	1,050	,726	,071	14,797	p<0,001
yy1	<---	F1	1,151	,718	,078	14,671	p<0,001
yy11	<---	F2	1,000	,815			
yy10	<---	F2	1,113	,844	,049	22,801	p<0,001
yy9	<---	F2	1,070	,842	,047	22,721	p<0,001
yy8	<---	F2	1,227	,845	,054	22,870	p<0,001
yy18	<---	F3	1,000	,804			
yy17	<---	F3	1,058	,810	,050	21,040	p<0,001
yy16	<---	F3	1,166	,883	,049	23,769	p<0,001
yy15	<---	F3	1,122	,869	,048	23,224	p<0,001
yy14	<---	F3	1,114	,792	,055	20,407	p<0,001
yy13	<---	F3	,984	,778	,049	19,916	p<0,001
yy12	<---	F3	,806	,593	,057	14,169	p<0,001
yy26	<---	F4	1,000	,885			
yy25	<---	F4	,830	,756	,038	21,970	p<0,001
yy24	<---	F4	,518	,500	,042	12,344	p<0,001
yy23	<---	F4	,893	,828	,034	25,933	p<0,001
yy22	<---	F4	1,067	,883	,036	29,709	p<0,001
yy21	<---	F4	1,044	,887	,035	30,014	p<0,001
yy20	<---	F4	,977	,845	,036	27,037	p<0,001
yy19	<---	F4	1,064	,813	,042	25,076	p<0,001
yy27	<---	F5	1,000	,829			
yy28	<---	F5	1,156	,876	,045	25,505	p<0,001
yy29	<---	F5	1,029	,828	,044	23,271	p<0,001
yy30	<---	F5	,967	,785	,045	21,438	p<0,001
yy31	<---	F5	1,020	,844	,043	23,959	p<0,001
yy32	<---	F5	1,178	,842	,049	23,894	p<0,001
yy33	<---	F5	1,215	,890	,046	26,192	p<0,001
yy34	<---	F6	1,000	,666			
yy35	<---	F6	1,405	,736	,091	15,406	p<0,001
yy36	<---	F6	1,275	,758	,081	15,801	p<0,001
yy37	<---	F6	1,569	,828	,092	17,048	p<0,001
yy38	<---	F6	1,578	,865	,089	17,688	p<0,001
yy39	<---	F6	1,191	,661	,085	14,010	p<0,001
yy40	<---	F6	1,335	,813	,080	16,787	p<0,001
yy41	<---	F6	1,303	,766	,082	15,947	p<0,001

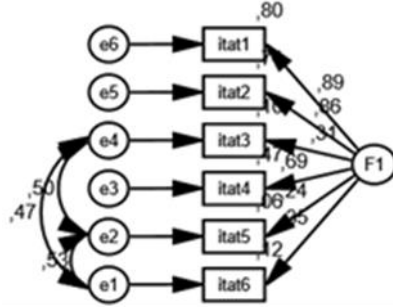
yy42	<---	F6	1,274	,783	,078	16,245	p<0,001
yy43	<---	F6	1,330	,800	,080	16,561	p<0,001
yy44	<---	F6	1,541	,875	,086	17,864	p<0,001
yy45	<---	F7	1,000	,898			
yy46	<---	F7	,982	,915	,029	33,297	p<0,001
yy47	<---	F7	,931	,869	,032	29,379	p<0,001
yy48	<---	F7	,730	,766	,032	22,793	p<0,001
yy49	<---	F7	,793	,851	,028	28,039	p<0,001

Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde faktör yüklerinin yüksek, standart hata değerlerinin düşük, t değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar önceden belirlenen faktör yapısına ilişkin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır (Tablo 3).

2.7.2. İş Tatmini Ölçeği

İş Tatmini Ölçeği ilk olarak Brayfield ve Rothe tarafından 1951 yılında geliştirilmiş daha sonra Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından geliştirilmiştir. Keser ve Bilir (2019) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş, geçerlik ve güvenilirliği sınıarak Cronbach's Alpha 0,850 bulunmuştur. Bu araştırmada İş Tatmini ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha=0,786 olarak yüksek bulunmuştur. Değerlendirilmesi 5'li likert tipindedir. İş Tatmin ölçeği puan ortalamalarının artması iş doyumunun da arttığını göstermektedir. İş tatmini ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve bulgular aşağıda verilmiştir.

Şekil 2. İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram



Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği kriterleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 4. İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer*	Kabul Edilebilir Değer**	Değer
χ^2/sd	<2	<5	4,62
GFI	>0,95	>0,90	0,98
AGFI	>0,95	>0,90	0,94
CFI	>0,95	>0,90	0,98

RMSEA	<0,05	<0,08	0,08
RMR	<0,05	<0,08	0,03

Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır (Tablo 4).

Standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 5. İş Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri

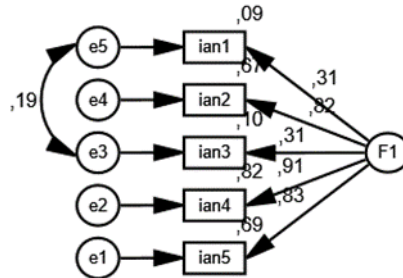
Maddeler ve Faktörler			β	Std. β	S.Hata	t	p
itat6	<---	F1	1,000	,469			
itat5	<---	F1	,688	,456	,110	6,266	p<0,001
itat4	<---	F1	1,743	,686	,238	7,321	p<0,001
itat3	<---	F1	,834	,432	,116	7,161	p<0,001
itat2	<---	F1	2,216	,860	,290	7,642	p<0,001
itat1	<---	F1	2,138	,893	,279	7,654	p<0,001

Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde faktör yüklerinin yüksek, standart hata değerlerinin düşük, t değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar önceden belirlenen faktör yapısına ilişkin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır (Tablo 5).

2.7.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerini tespit etmek için Wayne ve ark. (1997) tarafından geliştirilen 5 maddelik, tek boyutlu “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” nin Avcı ve Küçükusta (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Wayne ve ark. (1997) çalışmasında 0,89 olarak hesaplanmıştır. Türkçe’ye Avcı ve Küçükusta (2009) tarafından çevrilen ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,72 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin güvenilirliği Cronbach’s Alpha=0,779 olarak yüksek bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve bulgular aşağıda verilmiştir.

Şekil 3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram



Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği kriterleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer*	Kabul Edilebilir Değer**	Değer
χ^2/sd	<2	<5	4,11
GFI	>0,95	>0,90	0,99
AGFI	>0,95	>0,90	0,96
CFI	>0,95	>0,90	0,99
RMSEA	<0,05	<0,08	0,08
RMR	<0,05	<0,08	0,04

Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır (Tablo 6).

Standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 7. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Yükleri

Maddeler ve Faktörler	β	Std. β	S.Hata	t	p		
ian5	<---	F1	1,000	,831			
ian4	<---	F1	1,010	,906	,044	23,149	p<0,001
ian3	<---	F1	,321	,309	,047	6,834	p<0,001
ian2	<---	F1	,959	,817	,045	21,286	p<0,001
ian1	<---	F1	,332	,308	,049	6,811	p<0,001

Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde faktör yüklerinin yüksek, standart hata değerlerinin düşük, t değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar önceden belirlenen faktör yapısına ilişkin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır (Tablo 7).

Bir yazarın tek ve birden fazla yazarlı çalışmasına atıfta bulunulması durumunda, önce tek yazarlı çalışmalar yazılmalıdır. Dergilerde yayımlanan makalelerin ve derleme niteliğindeki (editörlü) kitaplarda yer alan bölümlerin sayfa numaraları mutlaka yazılmalıdır.

3. BULGULAR

3.1. Tanımlayıcı Özellikler

Çalışanların tanımlayıcı özelliklerine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 8. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	338	65,0
Erkek	182	35,0
Medeni Durum		
Evli	77	14,8
Bekar	443	85,2
Eğitim Durumu		
Lise Ve Altı	92	17,7
Ön Lisans	203	39,0
Lisans	197	37,9
Lisans Üstü	28	5,4
Görev		
Hemşire Ebe	184	35,4
İdari Personel	56	10,8
Klinik Teknisyen Tekniker	52	10,0
Hasta Danışmanlığı	46	8,8
Biyomedikal, Eczane, Teknik Hizmetler, Bilgi İşlem, Satınalma	36	6,9
Yardımcı Personel	22	4,2
Diğer	124	23,8
Kiminle Yaşadığı		
Eş Ve Çocuklarla	30	5,8
Eşle	53	10,2
Ebeveynlerle	287	55,2
Ev Arkadaşıyla	30	5,8
Yalnız	120	23,1
Meslekte Çalışma Süresi		
1 Yıl Ve Altı	207	39,8
1 Yıldan Fazla	313	60,2
Kurumda Çalışma Süresi		
1 Yıl Ve Altı	283	54,4
1 Yıldan Fazla	237	45,6

Çalışanların (338) %65,0'ı kadın, (443) %85,2'si bekar, (203) %39,0'ı ön lisans, (197) %37,9'u lisans, (184) %35,4'ü hemşire ebe, (287) %55,2'si ebeveynlerle, (120) %23,1'i yalnız olarak yaşamakta, (207) %39,8'i 1 yıl ve altı, (313) %60,2'si 1 yıldan fazla meslekte çalışmakta, (283) %54,4'ü 1 yıl ve altı, (237) %45,6'sı 1 yıldan fazla kurumda çalışmaktadır (Tablo 8).

3.2. Yetenek Yönetimi Algısı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları

Çalışanların yetenek yönetimi algısına yönelik; aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 9. Yetenek Yönetimi Algısı Puan Ortalamaları

	n	Ort	Ss
Yetenek Yönetimi Algısı Genel	520	3,548	0,780
Cezbetme	520	3,425	0,918
Seçme Yerleştirme	520	3,581	0,917
Bağlılık	520	4,319	0,722
Elde Tutma	520	3,537	0,867
Eğitim	520	3,559	0,928
Ödüllendirme	520	3,207	0,998
Yetenek Havuzu	520	3,365	0,980

Çalışanların yetenek yönetimi algısı genel ölçek ve boyutlara verilen cevaplar 5 li likert ölçeğinde en yüksek değerin 5 olduğu duruma göre ortalamanın üzerinde yüksek düzeyde bulunmuştur (Tablo 9).

Tablo 10. İş Tatmini Puan Ortalamaları

	n	Ort	Ss
İş Tatmini	520	3,297	0,825

Çalışanların “iş tatmini” ortalaması orta $3,297 \pm 0,825$ olarak saptanmıştır (Tablo 10). Çalışanların işten ayrılma niyetine yönelik; aritmetik ortalama, standart sapma ve minimum-maksimum düzeyleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 11. İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları

	n	Ort	Ss
İşten Ayrılma Niyeti	520	2,688	0,908

Çalışanların “işten ayrılma niyeti” ortalaması orta düzeyde $2,688 \pm 0,908$ olarak saptanmıştır (Tablo 11).

Çalışanların yetenek yönetimi algısı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 12. Yetenek Yönetimi Algısı, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Puanları Arasında Korelasyon Analizi

	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	Yetenek Yönetimi Algısı Genel	Cezbetme	Seçme Yerleştirme	Bağlılık	Elde Tutma	Eğitim	Ödüllendirme	Yetenek Havuzu
İş Tatmini	1									
İşten Ayrılma Niyeti	-,757**	1								
Yetenek Yönetimi Algısı Genel	,494**	-0.436	1							
Cezbetme	,448**	-,387*	,905*	1						
Seçme Yerleştirme	,430**	-,398*	,880*	,844*	1					
Bağlılık	,178**	-,158*	,456*	,395*	,377*	1				
Elde Tutma	,454**	-,350*	,922*	,840*	,772*	,350*	1			
Eğitim	,489**	-,436*	,915*	,780*	,794*	,317*	,833*	1		
Ödüllendirme	,461**	-,426*	,925*	,784*	,772*	,240*	,822*	,829*	1	
Yetenek Havuzu	,435**	-,400*	,888*	,726*	,742*	,268*	,791*	,827*	,859*	1

*<0,05; **<0,01; Pearson Korelasyon Analizi

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu işten ayrılma niyeti ve iş tatmini değişkenleri tek boyut yetenek yönetimi algısı ölçeği 7 boyut (cezbetme, seçe ve yerleştirme, bağlılık, elde tutuma, eğitim, ödüllendirme ve yetenek havuzu) olarak bulunmuştur.

Araştırmada, yetenek yönetimi algısı ölçeği boyutlarından bağlılık boyutu dışında diğer boyutlar ile iş tatmini arasında pozitif yönde orta düzeye yakın anlamlı bir ilişki, bağlılık boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Yetenek yönetimi algısı ölçeği boyutlarından bağlılık boyutu dışında diğer boyutlar ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde orta düzeye yakın anlamlı bir ilişki, bağlılık boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 12).

3.3. Yetenek Yönetimi Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Tablo 13. Yetenek Yönetimi Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken		Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı	
		B	SE	β			Alt	Üst
Sabit		1,442	0,147		9,816	0,000	1,153	1,731
Yetenek Yönetimi Algısı Genel		0,523	0,040	0,494	12,927	0,000	0,443	0,602
*Bağımlı Değişken=İş Tatmini, $R=0,494$; $R^2=0,244$; Düzeltilmiş $R^2=0,242$; $F=167,115$; $p=0,000$; Durbin Watson Değeri=1,885								

Yetenek yönetimi algısı genel ile iş tatmini arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=167,115$; $p=0,000<0,05$). İş Tatmini düzeyindeki toplam değişim %24,2 oranında yetenek yönetimi algısı genel tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,244$). Yetenek Yönetimi Algısı Genel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($B=0,523$) (Tablo 13).

H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 14. Yetenek Yönetimi Algısı Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı		
	B	SE	β			Alt	Üst	
Sabit	1,629	0,204		7,969	0,000	1,227	2,030	
Cezbetme	0,100	0,078	0,112	1,279	0,201	-0,054	0,254	
Seçme Yerleştirme	-0,002	0,072	-0,002	-0,024	0,981	-0,142	0,139	
Bağlılık	0,008	0,049	0,007	0,167	0,868	-0,087	0,104	
Elde Tutma	0,031	0,083	0,032	0,371	0,710	-0,132	0,193	
Eğitim	0,251	0,076	0,283	3,322	0,001	0,103	0,400	
Ödüllendirme	0,098	0,074	0,119	1,328	0,185	-0,047	0,244	
Yetenek Havuzu	-0,007	0,069	-0,008	-0,097	0,923	-0,143	0,130	
*Bağımlı Değişken=İş Tatmini, $R=0,505$; $R^2=0,255$; Düzeltilmiş $R^2=0,244$; $F=24,988$; $p=0,000$; Durbin Watson Değeri=1,932								

Cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme, yetenek havuzu ile iş tatmini arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=24,988$; $p=0,000<0,05$). İş Tatmini düzeyindeki toplam değişim %24,4 oranında eğitim boyutu tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş $R^2=0,244$). Cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, elde

tutma, eğitim, yetenek havuzu iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p>0,05$) (Tablo 14).

H₂ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 15. Yetenek Yönetimi Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE				Alt	Üst
Sabit	4,488	0,167		26,836	0,000	4,160	4,817
Yetenek Yönetimi Algısı Genel	-0,507	0,046	-0,436	-11,020	0,000	-0,598	-0,417

*Bağımlı Değişken=İşten Ayrılma Niyeti, $R=0,436$; $R^2=0,190$; Düzeltilmiş $R^2=0,188$; $F=121,436$; $p=0,000$; Durbin Watson Değeri=1,858

Yetenek yönetimi algısı genel ile işten ayrılma niyeti arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=121,436$; $p=0,000<0,05$). İşten Ayrılma Niyeti düzeyindeki toplam değişim %18,8 oranında yetenek yönetimi algısı genel tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,190$). Yetenek Yönetimi Algısı Genel işten ayrılma niyeti düzeyini azaltmaktadır ($B=-0,507$) (Tablo 15).

H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16. Yetenek Yönetimi Algısı Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE				Alt	Üst
Sabit	4,248	0,230		18,449	0,000	3,796	4,700
Cezbetme	-0,112	0,088	-0,113	-1,263	0,207	-0,285	0,062
Seçme Yerleştirme	-0,058	0,081	-0,059	-0,722	0,471	-0,217	0,100
Bağlılık	-0,030	0,055	-0,024	-0,540	0,590	-0,137	0,078
Elde Tutma	0,258	0,093	0,246	2,765	0,006	0,075	0,441
Eğitim	-0,280	0,085	-0,286	-3,282	0,001	-0,447	-0,112
Ödüllendirme	-0,197	0,083	-0,217	-2,366	0,018	-0,361	-0,034
Yetenek Havuzu	-0,037	0,078	-0,040	-0,472	0,637	-0,190	0,117

*Bağımlı Değişken=İşten Ayrılma Niyeti, $R=0,467$; $R^2=0,218$; Düzeltilmiş $R^2=0,207$; $F=20,372$; $p=0,000$; Durbin Watson Değeri=1,890

Cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme, yetenek havuzu ile işten ayrılma niyeti arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere

yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=20,372$; $p=0,000<0,05$). İşten Ayrılma Niyeti düzeyindeki toplam değişim %20,7 oranında elde tutma, eğitim, ödüllendirme tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş $R^2=0,207$). Eğitim işten ayrılma niyeti düzeyini azaltmaktadır ($\beta= -0,286$). Cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, elde tutma, ödüllendirme, yetenek havuzu işten ayrılma niyeti düzeyini etkilememektedir ($p>0,05$) (Tablo 16).

H₄ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.4. Yetenek Yönetimi Algısı Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Yetenek yönetimi algısı puanlarının tanımlayıcı özelliklere göre farklılaşma durumunu incelemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 17. Yetenek Yönetimi Algısı Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

Demografik Özellikler	n	Yetenek Yönetimi Algısı Genel
Kiminle Yaşandığı		Ort±SS
Eş Ve Çocuklarla	30	3,680±0,893
Eşle	53	3,301±0,926
Ebeveynlerle	287	3,530±0,768
Ev Arkadaşıyla	30	3,522±0,654
Yalnız	120	3,674±0,714
F=		2,398
p=		0,049
PostHoc=		1>2, 3>2, 5>2 ($p<0,05$)

Levene Testi; Anova Testi; Bağımsız Gruplar T-Testi; PostHoc:Tukey

1: Eş ve Çocuklarla, 2: Eşle, 3: Ebeveynlerle, 4: Ev Arkadaşıyla, 5: Yalnız

Çalışanların yetenek yönetimi algısı genel puanları cinsiyet ($p=0,330$), medeni durum ($p=0,084$), eğitim durumu ($p=195$), görev ($p=0,161$), meslekte çalışma süresi ($p=0,304$) ve kurumda çalışma süresine ($p=0,191$) göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Yapılan Levene testi ($p=0,262$) $p>0,05$ varyanslar eşit bulunmuştur. Çalışanların yetenek yönetimi algısı genel puanları kiminle yaşandığına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,398$; $p=0,049<0,05$), (Tablo 17).

H₅ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.5. İş Tatmini Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

İş tatmini puanlarının tanımlayıcı özelliklere göre farklılaşma durumunu incelemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 18. İş Tatmini Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

Demografik Özellikler	n	İş Tatmini
Medeni Durum		Ort±SS
Evli	77	3,065±0,795
Bekar	443	3,337±0,825
t=		-2,687
p=		0,007
Kiminle Yaşadığı		Ort±SS
Eş Ve Çocuklarla	30	2,978±0,792
Eşle	53	2,981±0,700
Ebeveynlerle	287	3,372±0,861
Ev Arkadaşıyla	30	3,489±0,779
Yalnız	120	3,289±0,761
F=		4,158
p=		0,003
PostHoc=		3>1, 4>1, 3>2, 4>2, 5>2 (p<0,05)

Levene Testi; Anova Testi; Bağımsız Gruplar T-Testi; PostHoc:Tukey.

1: Eş ve Çocuklarla, 2: Eşle, 3: Ebeveynlerle, 4: Ev Arkadaşıyla, 5: Yalnız

Çalışanların iş tatmini puanları cinsiyet ($p=0,913$), eğitim durumu ($p=0,214$), görev ($p=0,515$), meslekte çalışma süresi ($p=0,173$) ve kurumda çalışma süresine ($p=0,594$), göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

- Yapılan Levene testi ($p=0,850$) $p>0,05$ varyanslar eşit bulunmuştur. Medeni duruma göre iş tatmini puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t=-2,687$; $p=0,007<0,05$).

- Yapılan Levene testi ($p=0,586$) $p>0,05$ varyanslar eşit bulunmuştur. Çalışanların iş tatmini puanları kiminle yaşandığına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=4,158$; $p=0,003<0,05$), (Tablo 18).

H₀ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.6. İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

İşten ayrılma niyeti puanlarının tanımlayıcı özelliklere göre farklılaşma durumunu incelemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 19. İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

Demografik Özellikler	n	İşten Ayrılma Niyeti
Medeni Durum		Ort±SS
Evli	77	2,951±0,896
Bekar	443	2,642±0,903

t=		2,768
p=		0,006
Kiminle Yaşadığı		Ort±SS
Eş Ve Çocuklarla	30	2,960±0,952
Eşle	53	3,034±0,822
Ebeveynlerle	287	2,627±0,945
Ev Arkadaşıyla	30	2,653±0,839
Yalnız	120	2,623±0,820
F=		3,142
p=		0,014
PostHoc=		2>3, 2>5 (p<0.05)

Levene Testi; Anova Testi; Bağımsız Gruplar T-Testi; PostHoc:Tukey

2: Eşle, 3: Ebeveynlerle, 5: Yalnız

Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları cinsiyet ($p=0,587$), eğitim durumu ($p=0,287$), görev ($p=0,246$), meslekte çalışma süresi ($p=0,078$), ve kurumda çalışma süresine ($p=0,290$), göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Yapılan Levene testi ($p=0,851$) $p>0,05$ varyanslar eşit bulunmuştur. Medeni duruma göre iş tatmini puanları anlamlı farklılık göstermemektedir ($t=2,768$; $p=0,006<0,05$).

Yapılan Levene testi ($p=0,333$) $p>0,05$ varyanslar eşit bulunmuştur. Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları kiminle yaşandığına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($F=3,142$; $p=0,014<0,05$), (Tablo 19).

H₇ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

4. TARTIŞMA

Araştırma, sağlık sektöründe özel bir zincir hastane grubunda çalışan Z kuşağı sağlık çalışanlarının algıladıkları yetenek yönetimi uygulamalarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Sektör olarak sağlık çalışanlarının seçilmesi, dinamik ve değişime hızlı yanıt veren talep yapısı ile çalışan motivasyonunu en iyi uygulayan sektörlerin başında gelmesidir. Araştırma sonucunda yetenek yönetimi ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin ilişkisini destekleyen sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırma sonuçları, Z kuşağı çalışanlarının iş tatmininin yüksek olduğunu, ancak işten ayrılma niyetinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca yetenek yönetimi algılarının iş tatmini ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü eğilimde olduğunu göstermiştir.

Korelasyon analizi sonucu Z kuşağında yetenek yönetimi algısının önemli olduğu özellikle bağlılık hariç tüm boyutların iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir.

Yetenek yönetimi algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek için yapılan regresyon analizi sonucunda da genel yetenek yönetimi

algısının iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve %24,2 oranında anlamlı olarak modeli açıkladığı, işten ayrılma niyetini ise negatif etkileyerek %18,8 oranında anlamlı olarak modeli açıkladığı görülmüştür. Yetenek yönetimi algısı alt boyutlarından sadece eğitimin iş tatminini anlamlı düzeyde etkilediği, cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, elde tutma, ödüllendirme ve yetenek havuzu oluşturma boyutlarının anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Araştırmamızda yetenek yönetimi alt boyutlarından eğitim ve ödüllendirme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki, elde tutma ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada yetenek yönetimi algısının iş tatminini arttırdığını gösteren sonuca benzer olarak Çay ve Aydın (2020) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların becerilerine yapılan yatırımın çalışanların örgütte kalma isteklerini artırdığını göstermiştir. Yapılan başka bir araştırma, benzer olarak yetenek yönetiminin doğru uygulanmasıyla çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalacağını ve örgütsel bağlılıkların artacağını göstermiştir (Tümen, 2014). Ancak Altuntuğ (2009) tarafından yapılan araştırma sonucunda, örgütsel sadakatin oluşturulamadığı, kurumsallaştırılmadığı ve işletmeyle özdeşleştirilemediği durumlarda, organizasyonda keşfedilen ve geliştirilen yeteneklerin kolaylıkla diğer işletmelere giderek yeteneklerini (rekabet avantajı bileşeni) beraberinde götürebilecekleri belirtilmektedir (Altuntuğ, 2009: 458).

Araştırmada elde tutmaya çalışmanın Z kuşağında ters etki yaparak işten ayrılmayı az da olsa arttırabileceği sonucu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda Z kuşağının hızlı kavradığı, ifade özgürlüklerine önem verdikleri, hiyerarşiden uzak çalışmayı tercih ettikleri, zamanlarının büyük bir çoğunluğunu sosyal medyada geçirdikleri, bilgiye çok çabuk ulaştıkları, işlerini yaparken öğrenmek ve eğlenmek istedikleri bir ortamda çalışmak istedikleri, takdir edilmedikleri zaman motivasyonlarının düştüğü ve çok çabuk vazgeçtikleri gibi özelliklere sahip oldukları araştırmada eğitim ve ödüllendirmenin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemesi sonucunu doğrulamaktadır.

Yapılan araştırmaya göre yetenek yönetiminin çalışanları elde tutmak için yeterli bir strateji olmadığını, bunun yerine ödüllendirme ve eğitim imkanları ile desteklenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Eğitim ve gelişmenin iş tatminini pozitif yönde etkileyerek çalışanların işlerini sevmelerini, daha verimli çalışmalarını ve aidiyetlerini arttırabileceğini, işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etkileyerek işten ayrılmalarını azaltacağını göstermektedir. Buna bağlı olarak bugüne kadar Z kuşağı ile yapılmamış olan yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti ve iş tatmini değişkenlerinin incelendiği araştırmanın sonuçlarının, literatürdeki çalışma sonuçları ile uyumlu olduğu görülmüştür.

SONUÇ

Bu araştırma, özel hastane gruplarında görev yapan Z kuşağı sağlık çalışanlarının yetenek yönetimi algıları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen bir analiz sunmaktadır. Araştırma sonuçları, yetenek yönetimi

uygulamalarının iş tatmini üzerinde olumlu, işten ayrılma niyeti üzerine olumsuz etkisi olduğunu göstermiştir.

Yetenekli çalışanlar, kariyer planlamalarını destekleyen, istekleri doğrultusunda esnek politikalara sahip, kişisel gelişime değer veren kuruluşları tercih etmektedir. Bu nedenle örgütlerin yetenek savaşını kazanabilmeleri için çalışanların beklentilerini karşılayan kariyer planları geliştirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir (Erel ve Yalçın, 2014: 243). Bu zamanda iyi çalışanların iş tatminini artırmak çok önemlidir. Özellikle yetenek yönetimi alt boyutlarında eğitim ve ödüllendirme alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ile olumlu, elde tutma boyutunun ise negatif bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Eğitim faktörünün iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, eğitim programlarının daha da geliştirilmesi ve çalışanlara sürekli eğitim fırsatları sunulması önerilmektedir. Sağlık kurumları eğitim programlarını iyileştirmeli ve kullanıcılara sürekli eğitim olanakları sunmalıdır. Yönetim, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını arttırmak için daha etkili elde tutma stratejileri geliştirmelidir. Kurum içi teşvik sistemleri gözden geçirilmeli ve çalışanların başarılarını daha etkili bir şekilde ödüllendirecek uygulamalar geliştirilmelidir.

Analiz sonuçlarına göre, yetenek yönetimi algısı genel puanlarının cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev, meslekte çalışma süresi ve kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir değişim göstermediği belirlenmiştir. Ancak kiminle yaşadığına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Özellikle eş ve çocuklarla, ebeveynlerle veya yalnız yaşamının yetenek yönetimi algısı üzerinde yarattığı farklılıklar tespit edilmiştir. Farklı yaşam durumlarına sahip çalışanlar için özelleştirilmiş destek programları geliştirilebilir. Örneğin, çocuklarına vakit ayırabilmeleri için esnek çalışma saatleri veya çocuk bakım hizmetleri sunulabilir. Anketler, görüşmeler veya geri bildirim sistemiyle çalışanların beklentileri ve önerileri izlenerek değerlendirilmelidir. Şirket politikaları ve uygulamaları, çalışanların aile yaşam durumlarını da göz önünde bulundurularak esneklik sağlamalıdır. Örneğin, evden çalışma, esnek izinler veya uzaktan çalışma gibi seçenekler farklı yaşam durumlarına sahip olan Z kuşağı çalışanlar için değerli olabilir.

Çalışanların iş tatmini puanları cinsiyet, eğitim durumu, görev, meslekte çalışma süresi ve kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Evli çalışanların iş tatmininin bekar çalışanlara göre düşük olduğu bu durumun aksine Eş veya eş ve çocuklarla yaşayan çalışanların iş tatminlerinin ebeveyn, ev arkadaşı yada yalnız yaşayanlara göre yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum eşlerinden ve çocuklarından destek alabilen evli çalışanların işlerinde daha çok tatmin oldukları öngürüsünü ortaya çıkarmaktadır. Yöneticiler evli çalışanlar için destek programlar planlayabilir. Örneğin, çocuk bakımı, esnek çalışma saatleri veya aile destek hizmetleri bölümü gibi.

Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları cinsiyet, eğitim durumu, görev, meslekte çalışma süresi ve kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Medeni duruma göre işten ayrılma niyeti fark yaratmaktadır. Evli olanların işten

ayrılma niyeti puanları, bekarların işten ayrılma niyeti puanlarından anlamlı olarak yüksektir. Sağlık çalışanları yoğun ve uzun süreli çalıştıklarından aile içinde ek sorumlulukları da olan evli çalışanlar işten ayrılmayı sıklıkla düşünebilmektedirler. Kurumların evli çalışanlar için yetenek yönetimi çerçevesinde aile destek programları geliştirmeleri, işe devamları konusunda yardımcı olmaları, yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmaları hem dışsal tatmini arttırmaya hem de aile içi iletişimi güçlendirmeye yardımcı olacaktır.

Çalışanların işten ayrılma potansiyeli puanları, kiminle yaşadığına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Eş veya eş ve çocuk ile yaşayanların işten ayrılma niyeti puanları, sırası ile ebeveynler, ev arkadaşları ve yalnız yaşayanlardan anlamlı derecede yüksektir. Esnek çalışma saatleri veya uzaktan çalışma gibi politikalar, çalışanların iş ve özel hayatlarını daha iyi kurmalarına yardımcı olabilir. Çalışanlar arasında düzenli olarak anketler yapılarak veya geri bildirimler toplanarak, işten ayrılma niyetine neden olan sorunlar belirlenebilir ve çözümler geliştirilebilir.

Z kuşağı çalışanlar eğlenceli çalışmayı, pozitif güvenilir liderler ile çalışmayı, farklılıklara hoşgörü ile bakmayı, esnek çalışmayı bir yere bağlı olmadan çalışmayı sevmektedirler. Fikirlerine değer verilmesini istiyorlar, eğitim düzeyi arttıkça kurallara bağlı kalma istekleride azalmaktadır. Evde çalışmayı seviyorlar ancak şartları iyileşecekse yüz yüze de çalışabilirler. Başarılarının karşılığında maddi ödül bekliyorlar. Heyecanı seviyorlar ve sosyal medyayı işlerinde ve iletişimde çok kullanıyorlar. Z kuşağı çalışanlar daha eşitlikçi bir dünya hayal ediyorlar, tutkulular, paylaşmayı seviyorlar Z kuşağını motive etmek için işverenler öncelikle bu dijital yerlileri iyice anlamalıdır. Dolayısı ile kurumlar gelişmeye ve dijitalleşmeye açık olmalı ve Z kuşağı ile dijitalleşme projeleri geliştirmeye istekli olmalıdır.

Sonuç olarak, belirlenmiş olan 7 hipotezin 4 ü kabul edilmiş, 3 hipotez kısmen kabul edilmiştir. Kurulmuş olan model analizler sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Bu doğrultuda araştırmacılara sunulan öneriler aşağıda yer almaktadır.

- İşe yeni başlayan Z kuşağına yönelik araştırmalar geliştirilmeli ve ilerleyen uygulamalarda Z kuşağının çalıştığı kurumlardan beklentileri ve yetenek yönetimi algıları ölçülmeye çalışılmalıdır.
- X ve Y kuşağı çalışanlarına uyum sağlama özellikleri takip edilmelidir. Z kuşağı çalışanların tükenmişlik, bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyetleri ayrıntılı ölçülerek artış ve/veya azalışlarının nedenleri hakkında ayrıntılı araştırmaların yapılması önerilir.
- Araştırma özel hastanelerde yapılmıştır. Örneklem dağılımına Kamu hastanelerinde çalışanlarında dahil edilerek araştırılması genellenebilir bilgi sağlayabilir.

THE EFFECT OF GENERATION Z'S PERCEPTION OF TALENT MANAGEMENT ON JOB SATISFACTION AND INTENTION TO QUIT

1. INTRODUCTION

In this study, the effect of generation Z's perception of talent management on employee's job satisfaction and intention to quit has been analyzed. Talent management is defined as "a series of long-term organizational strategies that transform human capital into a competitive advantage of the organization, as well as a portfolio of integrated human resources activities that result in the placement of the right people with the right competencies in the right position" (Claus, 2019). Generation Z is seen as more individualistic and reactive to power than previous generations (Gaan, N. & Shin, Y., 2022). They are considered to be employees who want rights more than previous generations. The behavior of Generation Z changing jobs too often indicates a lack of organizational identity and that the individual does not place a high priority on long-term commitment to organizations (Gaan, N. & Shin, Y., 2022; Chillakuri & Mahanandia, 2018). Talented employees prefer organizations that support their career planning, have flexible policies in accordance with their wishes, and value personal development. For this reason, organizations need to develop and implement career plans that meet the expectations of employees in order to win the talent war (Erel and Yalçın, 2014:243). As a result of the survey conducted with individuals included in generation Z, the effect of individuals' perception of talent management on job satisfaction and intention to quit was measured.

2. METHODS

The research was conducted with 520 hospital employees of generation Z, who work in 28 hospitals affiliated to a chain group providing services in the private health sector. Within the scope of the study, organizational talent management scale, job satisfaction scale, intention to quit scale and a questionnaire for the determination of demographic information were used as data collection tools. The data obtained in the research were evaluated in computer environment through SPSS 22.0 and AMOS 26 statistical program. Cronbach's Alpha Coefficient was used in the reliability analysis of the scales. Independent groups t-test and ANOVA analysis were used in the analysis of the descriptive characteristics of the employees participating in the study with research variables. The relationships between the dimensions that determine the scale levels of employees were examined through pearson correlation and linear regression analyses.

3. RESULTS

As a result of the analysis of demographic data of generation Z employees, it has been determined that the job satisfaction levels of single employees are higher than married employees, respectively, with housemates, parents, and those who live alone compared to those who live with spouses, spouses, and children. It has been found

that the intention to leave work is higher for married people than singles, and those who live with a spouse, spouse and children are higher than those who live with a roommate, parents and alone.

As a result of the correlation analysis, it was found that there is a close to medium level relationship between the variables. Dec. As a result of the hypothesis tests, it was found that the perception of talent management positively affects overall job satisfaction by 24,2%, as a result of regression analysis with talent management dimensions, the education dimension positively affects job satisfaction by 24,4%, and the retention, training, reward dimension of talent management dimensions negatively affects the general intention to quit by 18,8%, explaining by 20,2%.

4. DISCUSSION

Research results reveal that job satisfaction of Generation Z employees is high, but their intention to leave is moderate. In addition, it has been revealed that talent management perceptions have positive gains with job satisfaction and negative gains with intention to leave the job. It confirms the conclusion that Generation Z understands quickly, cares about freedom of expression, prefers to work away from hierarchy, spends most of its time on social media, reaches information very quickly, wants to learn and wants to work in an environment where it wants to learn. They like to do work with fun, they want to be appreciated, but if they are not appreciated, their motivation decreases and they move away from the job. Training and rewards negatively affect the intention to leave the job. According to the research, it has been revealed that talent management is not a sufficient strategy to retain employees and should instead be supported by rewards and training opportunities. It shows that training and development can positively affect the job satisfaction of employees, increase their love of their job, work more efficiently and increase their belonging, and reduce their turnover by negatively affecting their intention to leave the job. Accordingly, the results of the research examining the variables of talent management, intention to leave and job satisfaction, which have not been conducted with Generation Z to date, have been found to be similar to other studies.

CONCLUSION

Research results have shown that talent management practices have a positive effect on job satisfaction and a negative effect on intention to leave.

As a result of the analysis of the demographic data of Generation Z employees, it has been determined that the job satisfaction levels of single employees are higher than those who live with a roommate, compared to married employees, and those who live alone with their parents have higher job satisfaction levels than those who live with their spouses, spouses and children. It has been observed that the intention to leave work is higher among married people than single people, and that those living with a spouse, spouse and child are higher than those living with a roommate, parents and

alone. As a result of the hypothesis tests, it was determined that the perception of talent management positively affected job satisfaction by 24,2%, and negatively affected the intention to leave by 18,8%.

As a result, out of the 7 hypotheses that were determined, 2 hypotheses were accepted and 5 hypotheses were partially accepted. The established model was found to be statistically significant as a result of the analyses.

KAYNAKÇA

- Altıntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 204.
- Altıntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: Yetenek yönetim yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF. Dergisi*, 14(3), 445-460.
- Alwin D., Mccammon R, 2007, Rethinking Generations, *Research In Human Development*, 4(3-4), s: 219-237, doi: 10.1080/15427600701663072.
- Avcı N., ve Küçükusta D., (2009). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Aydemir, C. ve Akdoğan, A.A. (2019). Psikolojik Performansın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (4) , 1625-1637.
- Baran, A. (2018). X ve Y kuşağı mensubu satış danışmanlarının motivasyon faktörleri arasındaki farklılıklar; otomotiv sektöründe bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barhate, B., and Dirani, K. M. (2021). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, doi: 10.1108/EJTD-07-2020-0124, 1-20.
- Bayhan, V. (2017). Gençlik ve Kuşaklar: Kuşaklara Göre Gençliğin Değer ve Davranışları, M.Zencirkıran, (Ed), *DavranışBilimleri*, (311-342). Bursa:Dora.
- Bennett, J., Pitt, M., Price, S., 2012, “Understanding The Impact of Generational Issues in The Workplace”, *Facilities*, 30, 278-288.
- Bilmez, F. (2020). Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarının görev performansı, iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerine etkileri (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilimdalı.
- Buckingham, M., and Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function, s. It's the talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4).Cappelli P. and JR Keller (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1:305-331.
- Chicca J, Shellenbarger T. (2018). Connecting with Generation Z: Approaches in Nursing Education. *Teaching and Learning in Nursing*, 13, 180-184
- Chillakuri, B., and Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: The need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource*

- Management International Digest*, 26(4), 34-38.
<https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding generation Z expectations for effective onboarding. *J. Organ. Chang Manag.* 33, 1277–1296. doi: 10.1108/JOCM-02-2020-0058
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3): 207–215.
- Cresnar, R., and Nedelko, Z. (2020). Understanding future leaders: how are personal values of generations Y and Z tailored to leadership in industry 4.0? *Sustainability*. 12:4417. doi: 10.3390/su12114417, 1-19.
- Çay, O., Aydın, B., (2020). Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4022-4042, doi.org/10.20491/isarder.2020.1087
- Derelioglu, S. (2022). Z Kuşağının Kariyer Beklentileri ile Yaşam Doyumu İlişkisinin Farklı Değişkenler Açısından Analizi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (53), 301-314.
- Duran, C., Boz, D., Behdioğlu, S., & Kutlu, S. (2019). Yetenek yönetimi uygulamaları Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2) 158-189.
- Durmaz, Ş., Okumuş, B., (2021). “İş Hayatında Kuşaklar Arası Farklılıklar ve Z Kuşağı”, *Pearson Journal of Social Sciences & Humanities*, 16(6), 47-68. DOI Number: <http://dx.doi.org/10.46872/pj.448>
- Erden Ayhün, S., (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 93-112.
- Erel Ö.G. ve Yalçın, M. (2014). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Mediacat Yayınları, İstanbul.
- Erserim, G. (2019). Kuşaklar arasında e-ticaret'e yönelik tutum farklılıklarının değerlendirilmesi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Ewerlin, D. (2013). The Influence of Global Talent Management on Employer Attractiveness: An experimental study. *German Journal of Human Resource Management*, 27(3), 279-304.
- Gaan, N. & Shin, Y. (2022). Generation Z software employees *Turnover Intention*. *Current Psychology*. 1-16. 10.1007/s12144-022-03847-9
- Gagne, F., (2013). Üstün Zekâyı Yeteneğe Dönüştürmek: Gelişimsel Bir Teori Olarak Ayrımsal Üstün Zekâ ve Yetenek Modeli. Çeviren: Rukiye Baltacı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 14(1) 1-20.
- Galaş C. ve Kaygısız E. G. (2022). Yetenek Yönetiminde Yetenekli Çalışanların Özelliklerinin Değerlendirilmesi. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Araştırma Makalesi* DOI: 10.46849/guibd.1112712
- Göktaş, P. (2017). Kuşakların Kariyer Yaklaşımları ile İlişkilendirilmesine Yönelik Bir Çalışma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 373-393
- Güler N, Acar P. (2018). Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Z Kuşağının Mutluluğuna ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Karma Yöntem Araştırması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18), 563-584.

- Gündüzalp, S., Boydak Özcan, M., (2018). “Yetenek savaşlarından yetenek yönetimine”, *Journal of Anatolian Education Research*, 2, 14-46.
- Gürbüz, S. (2008). İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, (41), 49-77.
- Hernaus, T., and Poloski Vokic, N. (2014). Work Design for Different Generational Cohorts: Determining Common and İdiosyncratic Job Characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, 616-640.
- Howe, N. and Strauss, W. (2009). *Millennials Rising: The Next Generations*. Newyork, Knopf Doubleday Publishing Group.
- Iftode, D. (2019). Generation Z and learning styles. *SEA–Practical Application of Science*, 7(21), 255-262. DOI: 10.2139/ssrn.3518722
- İnce, F. (2018). *Kuşaklar Arası Etkin İletişim ve Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Jericó, P. (2001): “La gestión del talento: enfoque conceptual y empírico”. *Boletín de Estudios Económicos*, (174), 423-441.
- Joshi, A., Dencker, J.C., and Franz, (2011). Generations In Organizations, *Research in Organizational Behavior*, (31), 177-205.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları,
- Keser, A., ve Bilir, K. B. Ö. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Klopotan, I., Aleksic, A., and Vinkovic, N. (2020). Do Business Ethics and Ethical Decision Making Still Matter: Perspective of Different Generational Cohorts. *Business Systems Research Journal*, (11), 31–43. doi: 10.2478/bsrj-2020-0003, 31-43.
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., et al. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Empl. Responsib. Rights J.* (33), 1–17. doi: 10.1007/s10672-021-09366-2, 33:171–187.
- Lewis, R.E., ve Heckman, R.J. (2006), “Talent management: A Critical Review”, *Human Resource Management Review*, (16), 139–154.
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., and Grigoriou, N. A. (2021). Motivational Standpoint of Job Insecurity Effects on Organizational Citizenship Behaviors: a Generational Study. *Scand. J. Psychol.* (62), 267–275. doi: 10.1111/sjop.12689
- Maloni, M., Hiatt, M. S., and Campbell, S. (2019). Understanding The Work Values of Gen Z Business Students. *Int. J. Manag. Educ.* 17:100320. doi: 10.1016/j.ijme.2019.100320, 1-13.
- Mccrindle, M., 2002, *Understanding Generation Y*, Researchgate Publication.
- Mert, İ.S., Bekmezci, M., (2016) “İki Kariyerli Aile Çalışanlarında İş ve Yaşam Tatmini”, *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1,(1), 46-56.
- Özer Süral, P., Eriş, E. D., Nezcan, Ö., & Özmen, T. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Değerlendirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (38), 123-142.
- Özkalo E.ve Kirel Ç., (2015). *Örgütsel Davranış*, Genişletmiş ve Güncellenmiş 6. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Öztürk Çiftci, D. (2022). Aşırı İş Yükünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 17 (65) , 15-38.
- Pandita, D. (2022), "Innovation In Talent Management Practices: Creating an Innovative Employer Branding Strategy to Attract Generation Z", *International Journal of Innovation Science*, 14, 3/4, 556-569. doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217
- Raslie, H., and Ting, S.-H. (2021). Gen Y and Gen Z communication style. *Estud. Econ. Apl.* 39:4268. doi: 10.25115/eea.v39i1.4268, 1-18.
- Saraswati, A. M., Purwana, D., and Eryanto, H. (2020). The Influence of Protean Career Attitude on Proactive Work Behavior with Passion for Work and Career Self Management as Mediator Millennial Employees Dki Jakarta Provincial Government. *International Journal of Human Capital Management*, 4(1), 74–81. <https://doi.org/10.21009/ijhcm.04.01.06>
- Seemiller, C., & Clayton, J. (2019). Developing the strengths of generation Zcollege students. *Journal of College and Character*, 20(3), 268-275
DOI: 10.1080/2194587X.2019.1631187
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. John Wiley & Sons. ISBN: 978-1-119-14345-1
- Scholz, C. (2019). *Generations Z in Europe: Inputs, Insights and Implications (The Changing Context of Managing People)*, Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Tufan, B. N. (2024). *Yapay Zeka ve Transhümanizm Bağlamında Z Kuşağı Üzerine Nitel Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi) Bursa Teknik Üniversitesi LisansÜstü Eğitim Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı*
- Tümen, E. (2014). *İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul
- Wayne, S.J., Shore, L.M and Linden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.
- Yalçın, M. (2020). *Yetenek yönetiminde kuşaklar ve iş tatmini*. Ankara: İKSAD Publishing House.
- Yıldırım, M. H., Erul, E. E. ve Kelebek, P. (2014). "Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerine bir araştırma". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-4

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

YETENEK YÖNETİMİ ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE UYARLAMA ÇALIŞMASI

Muharrem AKSU¹ & Gözde Nur TÜRİDİ²

Öz

Örgütlerin rekabet avantajını sürdürmesinde etkili faktörlerden biri yetenek yönetimi stratejileridir. Ancak özellikle günümüz iş piyasasında yaşanan yetenek kıtlığı sorunu, yeteneklerin örgüte çekilmesini ve elde tutulmasını daha da önemli hale getirmektedir. Yeteneklerin örgüte çekilmesi ve istihdamlarının kalıcılığının sağlanması örgütlerin rekabet piyasasındaki varlıkları açısından oldukça yararlıdır. Örgütlere değer katan yetenekleri yönetmeye dayalı bu stratejinin etkin uygulanıp uygulanmadığı ise çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının tespit edilmesini gerektirmektedir. Örgütlerde çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algılarının tespiti ise bu yönde yapılan uygulamaların etkisini ölçmeye yönelik ölçeklerle gerçekleştirilmektedir. Bu ölçekler vasıtasıyla çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algılarının ölçülmesi, yeteneklerin örgüte çekilmesi ve elde tutulması açısından örgütlere fayda sağlayacağı açıktır. Bu bağlamda çalışmada "Yetenek Yönetimi Ölçeği"nin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılarak Türkçeye uyarlaması amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde 301 katılımcıdan oluşan çalışma grubundan elde edilen verilere açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığını test etme amacıyla da güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan analizlerden elde edilen bulgulara göre ölçeğin KMO değerinin 0,921; Bartlett test değerinin $\chi^2=4138,564$ olduğu görülmüştür. İlgili ölçeğin toplam varyans oranının %66,65'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonrası 4 faktör altında toplanan ve 21 maddeden oluşan bir ölçek yapısı elde edilmiştir. DFA bulguları ise ilgili ölçeğin uyum değerlerinin ($\chi^2/df=1.541$; GFI=0,92; AGFI=0,87; CFI=0,954; RMSEA=0,057) kabul edilebilir ve iyi uyuma sahip olduğunu göstermiştir. Ölçeğin iç tutarlılığına yönelik yapılan analiz bulgularına göre ise, Sperman-Brown değeri 0,880; Gutt-Mann Split Half değeri 0,880 ve Cronbach Alpha katsayısı ise 0,938 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde ilgili ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği sağladığı ve Türkçe çalışmalarda kullanılabileceği saptanmıştır. Sonuçlar ilgili ölçeğin Türk iş piyasasında çalışanların yetenek yönetimi algısını ölçmeye yeterli ve uygun olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Ölçek, Geçerlik ve Güvenirlik.

JEL Kodları: M10, M12, O1.

Başvuru: 11.03.2024 **Kabul:** 14.11.2024

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, muharremaksu@sdu.edu.tr, Isparta, Türkiye, ORCID No: 0000-0001-5164-2458.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik ABD, yl2230247202@ogr.sdu.edu.tr, Isparta, Türkiye, ORCID No: 0000-0003-1765-5997.

TURKISH ADAPTATION STUDY OF THE TALENT MANAGEMENT SCALE³

Abstract

One of the effective factors in organizations maintaining their competitive advantage is talent management strategies. However, the problem of talent shortage, especially in today's labor market, makes attracting and retaining talent to the organization even more important. Attracting talents to the organization and ensuring the permanence of their employment is very beneficial for the existence of organizations in the competitive market. Determination of the perceptions of employees in organizations regarding talent management is conducted with scales aimed at measuring the impact of applications made in this direction. In this context, the aim of the study was to adapt the "Talent Management Scale" to Turkish by conducting validity and reliability analysis. It is clear that measuring employees' perceptions of talent management through these scales will benefit organizations in terms of attracting and retaining talents to the organization. For this purpose, explanatory and confirmatory factor analyzes were applied to the data obtained from the study group consisting of 301 participants. Reliability analyzes were also conducted to test the internal consistency of the scale. According to the findings obtained from the analysis, the KMO value of the scale was 0.921; It was observed that the Bartlett test value was $\chi^2=4138.564$. It was determined that the relevant scale explained 66.65% of the total variance rate. After explanatory factor analysis, a scale structure consisting of 21 items, grouped under 4 factors, was obtained. CFA findings showed that the fit values of the relevant scale were acceptable and had a good fit ($\chi^2/df=1.541$; $GFI=0.92$; $AGFI=0.87$; $CFI=0.954$; $RMSEA=0.057$). According to the analysis findings regarding the internal consistency of the scale, was determined Sperman-Brown value 0.880; Gutt-Mann Split Half value was determined as 0.880 and Cronbach's Alpha coefficient as 0.938. When the findings were evaluated as a whole, it was determined that the relevant scale provided validity and reliability and could be used in Turkish studies. The results show that the relevant scale is sufficient and appropriate to measure the talent management perception of employees in the Turkish labor market.

Keywords: Talent Management, Scale, Validity and Reliability.

JEL Codes: M10, M12, O15.

"Bu alışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır."

1. GİRİŞ

İş dünyasında yetenek yönetimi, küreselleşme, teknolojik süreçlerde ilerleme, sosyo-ekonomik ve demografik değişiklikler, dijitalleşme, iřĐc kıtığı, dış kaynak kullanımı, küçülme ya da büyüme ve iřĐcndeki demografik değişimlere bağlı olarak örgütler için oldukça önemli hale gelmiştir (Claus, 2019; Reiche, vd., 2019;

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

Kiron ve Spindel, 2020). Buna bağlı olarak da örgütler, ürün ve hizmetlerini farklılaştırma ve verimliliklerini artırmaya ek olarak çalışanlarını örgütün en değerli varlığı olarak kabul etmeye ve insan sermayesine odaklanmaya başlamışlardır (Kehinde, 2012; Elsharnouby ve Elbanna, 2021). Özellikle son yirmi yılda başarılı iş stratejilerinin bir parçası olarak görülen yetenekler, örgütsel performansın artırılması, sürdürülmesi ve stratejik başarının sağlanması açısından önemli bir faktör haline gelmiştir (Farndale vd., 2014). O zamandan bugüne yetenek yönetimi, örgütsel başarının anahtarı ve sürdürülebilir rekabet açısından gerekli görülmektedir (Michaels vd., 2001; Gallardo-Gallardo vd., 2020).

Yapılan araştırmalar örgütlerin yetenek yönetimi sürecine giderek daha fazla kaynak ayırdığını göstermektedir (Schiemann, 2014). Ancak yetenekli çalışanların bir örgütün sadece yüzde üç ile beşini oluşturması (Berger ve Berger, 2004) nedeniyle birçok örgüt yetenek yönetimi programlarını uygulamakta zorluk çekmektedir (Vaiman vd., 2012; Al-Ariss vd., 2014). Bu zorluğun başında işgücünün önceki yıllara göre daha büyük, daha çeşitli, daha hareketli ve daha vasıflı olmasının etkili olduğu vurgulanmaktadır (Briscoe vd., 2009). Özellikle yetenek kıtlığının ise bu zorlukların başında geldiği de belirtilmektedir. Küreselleşme, işgücü demografisi ve işgücü arz ile talebi arasındaki uçurum gibi dışsal faktörlerin yanı sıra uluslararası stratejik ittifaklar, gerekli beceriler ve yerel stratejiler gibi içsel faktörler yetenek kıtlığının etkenleri olarak gösterilmektedir (Tarique ve Schuler, 2010). Bu bağlamda yetenek yönetimi, mevcut pazar ortamında sürdürülebilir rekabet avantajının potansiyel bir kaynağını temsil etmesi nedeniyle yetenekleri çekmek, katılımlarını sağlamak, geliştirmek ve elde tutmak küresel düzeyde örgütlerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri haline gelmiştir (Farndale vd., 2010; Schuler vd., 2011; Gallardo-Gallardo vd., 2020).

Sonuç olarak günümüz iş dünyasında yetenek yönetiminin tüm boyutlarıyla örgütler açısından yetenek kapasitesinin oluşturulması, örgütsel varlığın devamı açısından (Ali ve Ullah, 2023) rekabet avantajının temel faktörü ve örgütsel yaratıcılığın en önemli dinamiklerinden biri olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak da örgütler çeşitli elde tutma yöntem ve teknikleriyle yeteneklerin istihdamında sürekliliği sağlamak istemektedirler. İstihdamın sürekliliği ve sürdürülebilir rekabet açısından yeteneklerin örgüte çekilmesi, katılımlarının sağlanması, yeteneklerin geliştirilmesi ve elde tutulması gerekmektedir. Çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algılarının keşfedilmesi, bu sürecin doğru uygulanması açısından gereklidir. Dolayısıyla bahsi geçen bu sürecin ölçülmesi de gerekmektedir. Bu amaca uygun ölçeklerin geliştirilmesi ya da uyarlanması veya yaygınlaştırılarak alternatiflerin artırılması, yetenek yönetiminin daha doğru bir şekilde yönetilmesine imkân sağlayabilmektedir. Yapılan literatür taraması sonucu, ulusal literatürde yetenek yönetimini bir süreç olarak ele alan ölçeğin oldukça az olduğu görülmüştür. Bu bağlamda çalışmada Yetenek Yönetimi Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliği yapılarak Türk kültürüne uyarlanması amaçlanmıştır.

2. YETENEK YÖNETİMİNİN TANIMI

Yetenek, örgütsel hedeflere ulaşma ve iş taleplerini karşılama açısından oldukça önemlidir. Yetenek, örgütsel performansı iyileştirmek, sürdürmek ve rekabet avantajı yaratmak için stratejik bir kaynak olarak işlev görmektedir (Cheese vd., 2007; Warraich ve Ahmed, 2020). Yetenekli çalışanlar da iş çıktıları açısından bir örgütün en iyi performans gösterenleri olarak kabul edilmektedir (Ali ve Ullah, 2023). Yetenek yönetimi, genel olarak insan sermayesinin niteliksel ve niceliksel ihtiyaçlarını karşılamayı ve örgütün genel performansına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır (Cappelli, 2008; Beechler ve Woodward, 2009). Bu bağlamda yetenek yönetimi, sürdürülebilir stratejik başarıyı yakalamak için bir örgüte değer katan ya da bir örgüt için değerli bilgi ve becerilerle sahip bireylerin sistematik olarak çekilmesini, konumlandırılmasını, geliştirilmesini, katılımını ve elde tutulmasını içeren faaliyet ve süreçler olarak tanımlanmaktadır (Boudreau ve Ramstad, 2005; Collings ve Mellahi, 2009; Scullion vd., 2010; Thunnissen, 2016; Warraich ve Ahmed, 2020). Bir örgütün mevcut ve potansiyel insan kaynağı ihtiyacını karşılamak için gerekli yeteneklere sahip insanları çekmek, elde tutmak, bağlılığını sağlamak ve geliştirmek için oluşturulan stratejik bir yaklaşımdır (Omotunde ve Alegbeleye, 2021; Yıldız ve Esmer, 2023; Ali ve Ullah, 2023). Dolayısıyla sürdürülebilir rekabet ve istihdam sürekliliği açısından yeteneklerin örgüte çekilmesi, katılımlarının sağlanması, yeteneklerin geliştirilmesi ve elde tutulması içeren yetenek yönetimi stratejilerinin uygulanması gereklidir. Bu bağlamda yetenek yönetimi örgüte çekme, çalışanların katılımını/bağlılığını sağlama, yeteneği geliştirme ve elde tutma olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır (Ali ve Ullah, 2023).

3. YETENEK YÖNETİMİ BOYUTLARI

Yetenek yönetiminin boyutlarından ilki olan yeteneği çekme yani yeteneği cezbetme, örgütün “çalışmak için harika bir yer” olduğu imajını sergileyerek işgücü piyasasındaki potansiyel yetenekleri etkilemeye yönelik belirli uygulamaları içermektedir (Yıldız ve Esmer, 2023). Yeteneği çekme, iş ve görevlerin cazip hale getirilmesi, nitelikli adayların işe başurmaya teşvik edilmesi ve örgütün parçası olmaktan gurur duyulması amacıyla örgütü yeteneklere olumlu bir şekilde sunmanın sistematik bir yolu olarak görülmektedir (Ali ve Ullah, 2023). Yeteneği cezbetme boyutu, örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekli adaylara örgüt içi ve dışından ulaşma, onların başvuru yapmasını sağlama, seçme ve işe alma süreçlerini içeren bir faaliyetlerdir. Ancak yeteneği çekmede örgütsel faktörler oldukça önemli bir rol oynayabilmektedir. Özellikle örgütün imajı, misyonu, değerleri ve işveren marka değeri gibi faktörler örgütün çekici hale gelmesine katkı sağlamaktadır (Akar ve Balcı, 2016). Ayrıca yetenekli çalışanların örgüte çekilebilmesi için yetenek odaklı ve yeteneği geliştiren insan kaynakları politika ve uygulamalarının oluşturulması gereklidir. Bu bağlamda örgütü çekici hale getiren unsurların ve aynı zamanda yeteneğe ihtiyaç duyulan pozisyonun özelliklerinin de iyi belirlenmesi önemlidir. Özellikle yetenekli çalışanları cezbetme ve elde tutma faaliyetlerini işgücü piyasasında fark yaratacak şekilde yapılması, süreçte oldukça önemli görülmektedir (Özer, 2022).

İkinci boyut olan yetenek katılımı (talent engagement), çalışanlarla işleri arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Lee vd., 2016). Bu fonksiyon, çalışanın işe fiziksel ve psikolojik katılımını içermektedir. Yetenekli çalışanların fiziksel çabaları, iş ve örgüte yönelik duyguları, daha iyi performansın ortaya konması açısından çok önemlidir. İşe katılım sağlayan çalışanlar daha verimli ve üretken olmakla birlikte birincil sorumluluklarının ötesinde ve örgütsel hedeflere ulaşmak için azami çaba göstermeye daha yatkındırlar. Katılımla birlikte gelen yenilik ve yaratıcılığa, sorumluluk bilincine duygusal olarak öncelik verilmesi örgütün performans artışına katkı sağlayabilmektedir (Ali ve Ullah, 2023). Örgüt kültürünün bir parçası olan katılıma önem veren örgütlerde çalışanların motivasyonuna, ödüllendirmeye ve kararlara katılımı sağlayan yönetsel süreçler bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmekte ve yaptıkları işlerin önemli olduğunu ve doğrudan örgütün amaç ve çıktılarıyla bağlantılı olduğunu hissetmektedirler. İyi bir ücretin yanı sıra örgütün karar aşamalarına katılım sağlama, çalışma arkadaşlarıyla iyi iletişimi tesis etme, çalışanın motivasyonunu yüksek tutma ve çalışanın kariyer gelişimini güçlendirme gibi faktörlerin bağlılık/katılım ve yüksek performans yaratıldığı belirtilmektedir. Bu bağlamda katılımcı özelliği yüksek örgütler, katılımcı özelliği düşük olan örgütlere göre daha yüksek ve daha iyi bir performansa sahip olabilmektedir (Cheese vd., 2007; Karadirek, 2022). Örgütlerde iyi tasarlanmış kariyer geliştirme uygulamaları çalışanların işe bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu bir etki yaratabilmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları, çalışanların kariyer gelişiminde daha proaktif roller üstlenmeli ve katılımı sürdürmek ya da kolaylaştırmak için uygun kariyer gelişim fırsatlarını sağlamalıdır. İlgi ve özerklik gibi içsel, ücret ve prestij gibi dışsal kariyer değerleri tarafından motive edilen çalışanlar, işleri üzerinde daha fazla aidiyet hissedebilir bunun sonucunda da daha proaktif yaklaşımlar benimsemeyi tercih edebilir. Bu fırsatların çalışanların yüksek düzeyde katılımı sürdürmelerine yardımcı olması muhtemeldir (Lee vd., 2016).

Yetenek yönetiminin üçüncü boyutu olan yetenek geliştirme, çalışanların mevcut görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve çevresel değişimlere örgütün uyum sağlayabilmesi için mevcut yeteneklerin kalitesini iyileştirmeye yönelik bir uygulamadır (Ali ve Ullah, 2023). Yetenek geliştirme, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi sürecini ifade etmektedir. Yetenek geliştirme örgütlerin yetenekli çalışanları stratejik bir şekilde nasıl cezbediği, nasıl seçtiği, geliştirdiği ve yönettiğini ifade eden yetenek yönetiminin bir bileşenidir (Zhang ve Nesbit, 2018). Yeteneği geliştirme boyutu çalışanların sürekli olarak yeni beceriler kazanmasını destekleme ve sağlama sürecidir (Cheese vd., 2007). Yetenek geliştirme, uzun dönemli rekabet avantajı elde etme amacıyla yetenek havuzunun büyüülmesi ya da mevcut çalışanların geliştirilmesine odaklanılmasıdır (Ali ve Ullah, 2023). Geliştirmenin amacı, örgütün ve bireyin başarısını ve verimliliğini arttırmak, etkililiğini düzenlemek ve yetenek açığını kapatmaktır. Örgütün gelecekte ortaya çıkabilecek yetenek ihtiyacı için de geliştirme programları hazırlaması gerekmektedir. Bu geliştirme programlarında koçluk/mentorluk, rotasyon, kişiye özel projeler, yetki ve görev gücü kullanma olanakları, psikolog ya da danışman yardımı, örgüt içi (e-learning) ve dışı eğitimler, rehberli okumalar gibi yöntemler kullanılabilir.

(Akar ve Balcı, 2016). Örgütlerin yetenekleri geliştirebilmesi çalışanlarına yaratıcı çalışma ortamının sunulması ve problem çözme becerilerinin gelişmesine olanak sağlayan kişisel gelişim fırsatları sunması gereklidir. Böylelikle çalışanlar yaratıcı çalışma ortamı sayesinde öğrenmeye ve gelişmeye daha istekli olabilmekte ve yenilikçi fikirler üretebilmektedirler (Ali ve Ullah, 2023).

Yetenek yönetiminin son boyutu olan yeteneği elde tutma öncelikle çalışan devir hızını azaltmayı, üretkenliği ve hizmet kalitesini iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Yeteneklerin elde tutulması, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı ve yüksek performans için yetenekli çalışanların istihdamını sürekli kılmayı içermektedir (Ali ve Ullah, 2023; Yıldız ve Esmer, 2023). Bu bağlamda ilgili fonksiyon, çalışan motivasyonuna, çalışanların örgüt kültürüne entegrasyonuna, açık ve adil bir performans yönetim sistemine ve çalışanların bağlılık ve sadakatini sağlamaya yönelik çabalara odaklanmaktadır (Yıldız ve Esmer, 2023). Yetenekli çalışanların elde tutulmasına ilişkin en yaygın uygulama, yetenekli çalışanlara tatmin edici ücretlerin verilmesidir. Ancak iyi bir ücret her ne kadar güçlü bir elde tutma kaynağı olsa da günümüzde tek başına motive edici bir unsur olarak çok fazla işlev görmemektedir. Çalışanlar ve/veya adaylar açısından ücretin yanı sıra iş zenginleştirme, örgüte sağladıkları katkının çıktısı, yetkinlik ve beceri geliştirme fırsatları gibi faktörler de önemli görülmektedir. Dolayısıyla ücrete ek olarak iyi bir oryantasyon süreci, ücretli izin ve daha iyi emeklilik koşullarının sağlanması hem örgütün daha çekici görünmesini sağlamakta hem de çalışanların motivasyon ve bağlılığını artırarak yetenekli çalışanların elde tutulmasını sağlayabilmektedir (Hiltrop, 1999). Günümüzde çalışanları elde tutmak için büyük gelişim fırsatları yaratmak, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem vermek, çalışanların motivasyonunu arttırmak adına işten beklentilerinin belirlenmesi ve karşılanması gerekmektedir. Aksi halde diğer bir örgütün çalışana daha cazip gelmesi muhtemeldir. Çalışanın rakip bir örgüte kaptırılması ise örgüt açısından emek ve zaman kaybı ile sonuçlanırken bunun yanında yetenekli çalışanın deneyimlerinin de rakip örgüte kaptırılmasıyla sonuçlanacaktır.

4. LİTERATÜR TARAMA

Literatürde farklı örneklerle üzerinden geliştirilen ya da Türkçeye uyarlanan yetenek yönetimine ilişkin çeşitli ölçekler bulunmaktadır. Örneğin, Altınöz, Çöp ve Çakıroğlu (2014) tarafından otel çalışanları üzerinde yapılan araştırma için geliştirilen yetenek yönetimi ölçeğinde 18 madde yer almakta ve tek faktörlü bir yapıya sahiptir. İlgili ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,93 olarak saptanmıştır.

Altınöz (2018), yetenek yönetimi uygulamalarının düzeyini belirleme amacıyla otel işletmelerinde çalışan yöneticiler üzerinde yaptığı araştırma sonucu bir ölçek geliştirmiştir. Ölçek, 27 madde 8 boyuttan (yönetim desteği, işletmenin sosyal sorumluluğu, işletmede sorumluluk almaktan duyulan gurur, performans yönetimi uygulamaları, hijyen faktörler, işletmeden duyulan memnuniyet, kariyer başarısı ve işletmeden ayrılma isteği) oluşmaktadır ve ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,913'tür.

Okullardaki yetenek yönetimini ölçme amacıyla Tabancalı, Şimşek ve Korumaz (2017) tarafından “Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi Ölçeği” geliştirilmiştir. Öğretmenler üzerinde uygulanan ölçek toplam 50 madde 6 alt boyuttan (örgütün hedef ve stratejilerinin belirlenmesi, kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenek bulma ve yetenek havuzu, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer geliştirme) oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısının 0,98, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,977, toplam varyansı açıklama oranının %70,914 olduğu ve madde faktör yüklerinin 0,72 ile 0,90 arasında değiştiği saptanmıştır

Yine özel okullarda yetenek yönetimi uygulamalarının gerçekleşme düzeyini belirleme amacıyla Zafer-Güneş ve Keskinkılıç-Kara (2017) tarafından Özel Okullar İçin Yetenek Yönetimi Ölçeği geliştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini özel okullarda çalışan öğretmenler oluşturmuştur. Ölçek toplamda 25 madde ve 3 alt boyuttan (yetenek belirleme, yetenek geliştirme ve yetenek kültürü) oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,96 olarak bulunmuştur. KMO örneklem uygunluk katsayısının 0,96, toplam varyansı açıklama oranının %66,26 olduğu ve ölçeğe ilişkin madde yük değerlerinin 0,52 ile 0,86 arasında değiştiği görülmüştür.

Yerlikaya'nın (2017) yaptığı araştırmanın örneklemini resmi ve özel ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Yazar, eğitim sektöründe yetenek yönetimini ölçme amacıyla Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği geliştirmiştir. Geliştirilen ölçek, toplamda 18 madde ve 2 alt boyuttan (hedefler ve yeteneğin geliştirilmesi, performans değerlendirme ve yeteneğin tutulması) oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,942 olarak bulunmuştur. KMO değerinin 0,947, toplam varyansı açıklama oranının %58,79 olduğu ve faktör yük değerlerinin 0,579 ile 0,794 arasında değiştiği ortaya konmuştur.

Erdoğan (2019) tarafından geliştirilen ve telekomünikasyon profesyonelleri üzerine yapılan çalışmada kullanılan ölçek, toplamda 24 madde ve 4 alt boyuttan (eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, çalışanı seçme ve elde tutma, performans yönetimi) oluşmaktadır. İlgili ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,951 olarak bulunmuştur. Ölçeğin KMO değerinin 0,953, toplam varyansı açıklama oranının %67,3 olduğu ve madde yük değerlerinin 0,572 ile 0,834 arasında değiştiği gözlemlenmiştir.

Akar ve Balcı (2016) tarafından Üniversite Yetenek Yönetimi Ölçeği geliştirilmiştir. Üniversitelerde yetenek yönetimi uygulamalarını inceleyen çalışmanın örneklemini kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler oluşturmuştur. İlgili ölçek, toplamda 75 madde ve 5 alt boyuttan (yeteneğin çekilmesi, yeteneğin yerleştirilmesi, yeteneğin geliştirilmesi, yeteneğin tutulması ve örgütsel yedekleme) oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları 0,94 ile 0,97 arasında değişmektedir. Tüm alt boyutların KMO değerlerinin 0,85 ile 0,91 arasında; faktörlere ilişkin açıklanan toplam varyans oranlarının %59,49 ile %65,59 arasında ve madde yük değerlerinin ise 0,57 ile 0,89 arasında değiştiği hesaplanmıştır.

Bahadınlı (2013) tarafından yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisini ölçme amacıyla gerçekleştirilen çalışmada Fegley (2006) tarafından geliştirilen Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği kullanılmıştır. Yetenek Yönetimi Algı Ölçeği ile tekstil, otomotiv ve ilaç sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin yetenek yönetimi uygulamaları işe alım, çalışanların gelişimi ve elde tutulması açısından incelenmiştir. Bahadınlı (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan bu ölçek, toplam 16 soru ve 2 alt boyuttan (soyut ve somut boyut) oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,935 olarak bulunmuştur. Ölçeğin KMO değerinin 0,947, toplam varyansı açıklama oranının %58,2 olduğu ve madde faktör yüklerinin 0,525 ile 0,820 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

Duran ve diğerlerinin (2019) geliştirdiği Yetenek Yönetimi Ölçeği 49 ifade ve 7 alt boyuttan (eğitim, ödüllendirme, bağlılık, elde tutma, cezbetme, seçme-yerleştirme, yetenek havuzu) oluşmaktadır. Ölçek tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlara yönelik uygulanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,958'dir. Ölçeğin KMO değerinin 0,939, toplam varyansı açıklama oranının %61,73 olduğu ve madde yük değerlerinin 0,411 ile 0,940 arasında değiştiği ortaya konmuştur.

Akyüz ve Örucü (2018), üniversitelerde algılanan yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansı üzerindeki etkisini ölçme amacıyla Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği geliştirmiştir. Ölçek, toplamda 21 ifade ve 3 alt boyuttan (yeteneğin bulunması, yeteneğin geliştirilmesi ve yeteneğin elde tutulması) oluşmaktadır. Ölçeğin toplam güvenilirliği 0,937'dir. Ölçeğin KMO değerinin 0,859, ölçeğin toplam varyansı açıklama oranının %71 olduğu ve madde faktör yüklerinin 0,417 ile 0,900 arasında değiştiği gözlemlenmiştir.

Aslan ve Kurşun (2020) tarafından yetenek yönetimi ile örgüt kültürü ilişkisi üzerine yapılan çalışmanın örneklemini eğitim ve araştırma hastanesi bünyesinde çalışan idari ve akademik personeller oluşturmuştur. Araştırmada kullanılan ölçek, Oehley (2007) tarafından geliştirilmiş ve Aslan ve Kurşun tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. İlgili ölçek toplamda 16 madde ve 5 alt boyuttan (ödüllendirme ve iş akışı, liderlik ve kariyer, performans ve empati, iş/hayat dengesi ve iş bulma) oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değerinin 0,856, KMO değerinin 0,819 olduğu ve madde yük değerlerinin 0,536 ile 0,815 arasında değiştiği ortaya konmuştur.

Literatür incelediğinde, yetenek yönetimi ölçeği geliştirme ya da Türkçeye uyarlama çalışmalarının örneklemini turizm (otel çalışanları), eğitim (akademisyen ve özel okul öğretmenleri), sağlık (idari ve akademik personel), telekomünikasyon ve üretim sektörü çalışanlarının oluşturduğu ve geliştirilen ölçeklerden 5 tanesinin eğitim alanında olduğu görülmektedir. Diğer yandan ölçeklerin çoğunluğu birden fazla alt boyuta sahiptir. Ölçeklerin boyutlarının çoğunlukla birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Ancak yetenek yönetimini bir süreç olarak ele alan ölçek sayısı sınırlıdır. Bu ölçeklerde de kısmen süreç ele alınmaya çalışılmıştır. Sadece Akar ve Balcı (2016) tarafından geliştirilen ölçek, yetenek yönetimini bir süreç olarak ele almış ve buna göre geliştirilmiştir. Ayrıca ilgili ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik değerlerinin istenen istatistikî değerler arasında olduğu da gözlemlenmiştir.

5. YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dijitalleşmenin, sosyal medya araçlarının, yapay zekanın hızla gelişmesi, örgütlerin farklılaşmak ve rekabet avantajı elde etmek için yetkinlik ve beceri sahibi çalışanları örgüte çekme, katılımlarını sağlama, geliştirme ve elde tutmaya yönelik süreçler günümüzde daha fazla önem arz etmektedir. Aynı zamanda mevcut başarının korunması ve yetenekli çalışanın örgütte devamlılığının sağlanması yetenek yönetimi stratejilerine bağlıdır. Dahası örgütlerin rekabet gücünde oldukça güçlü bir etken olan yetenek yönetimi stratejilerinin tespiti de önemli bir araç olarak işlev görmektedir. Bu bağlamda çalışmada Ali ve Ullah (2023) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçeye uyarlanması amaçlanmıştır. Literatürde yetenek yönetimini ölçmeye yönelik birkaç ölçek bulunmaktadır. Ancak yetenek yönetimini bir süreç olarak ele alan ve süreçteki aşamaları içeren ölçek sayısı oldukça azdır. Bu çalışma ile yetenek yönetiminin yeteneği çekme, katılımını sağlama, geliştirme ve elde tutma olarak dört boyutu içeren bir ölçeğin literatüre kazandırılması amaçlanmaktadır. Ayrıca uyarlanması yapılan ölçek nerdeyse her sektörde araştırma yapmaya uygun bir ölçektir. Ölçeğin her bir boyutunun kapsadığı ifadeler, finans, sağlık, eğitim ve sanayi gibi alanlarda yetenek yönetimini farklı değişkenlerle ölçme kapasitesine sahiptir. Ölçeğin literatüre kazandırılması insan kaynakları alanında yetenek yönetimine ilişkin çalışmalarda kullanımının oldukça önemli olacağı düşünülmektedir.

5.2. Ölçeğin Türkçeye Uyarlanması

Türkçeye uyarlanması amacıyla yapılan bu çalışmada Ali ve Ullah (2023) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçeye çevirisinde Brislin, Lonner ve Thorndike (1973) tarafından önerilen beş aşamalı model izlenmeye çalışılmıştır. Bu modele göre, ilgili ölçeğin ifadeleri orijinal dilden hedef dile ilk çevirisi, yapılan ilk çevirinin değerlendirilmesi, orijinal dile yeniden çevrilmesi, orijinal dile yapılan çeviri ile özgün ölçeğin eşitliğinin değerlendirilmesi ve uzmanlarla son değerlendirilmesi yapılmıştır. Öncelikle ölçeğin Türkçeye uyarlanmasının ilk aşamasında sorumlu yazara e-posta aracılığıyla ulaşılmış ve ilgili ölçeğin Türkçeye uyarlanmasının yapılabilmesi için gerekli izin alınmıştır. İlgili ölçeğin 26 maddeden oluşan ifadeleri, ilgili alan uzman ve araştırmacılar tarafından birbirlerinden bağımsız bir şekilde Türkçeye çevrilmiştir. Çeviri ifadeleri alanında uzmanlar tarafından literatüre uygunluğu ve ifadelerin anlaşılabilirliği incelenmiştir. Sonrasında Türkçeye çevrilen ölçek ifadeleri, İngilizce uzmanları tarafından tekrar İngilizceye çevrilerek ölçeğin orijinal ifadeleri ile karşılaştırma yapılarak doğruluğu teyit edilmiştir. Çevrilen ifadeler görüş alma amacıyla uzmanlara tekrar sunulmuş ve Türkçe formunun İngilizce formuna oldukça yakın olduğu görülmüştür. İlgili ölçeğin Türkçeye uygun olup olmadığını konusunda uzmanlardan alınan görüş ve öneriler doğrultusunda ölçeğin son hali çalışmada kullanılmaya uygun görülmüştür.

5.3. Etik Kurul Onayı

Bu araştırma verilerinin etik kurallara uygun bir Şekilde toplanması amacıyla Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 14.11.2023 tarihli ve 142/5 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

5.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verilerinin toplanması yüz yüze ve online (Google forms ve WhatsApp) olarak anket yöntemiyle gerĉekleřtirilmiřtir. Ćalıřmanın amacı ve önemi hakkında gerekli bilgiler katılımcılara iletilip, ankete katılmayı kabul eden katılımcılardan kolayda rneklemeye yöntemiyle veriler toplanmıştır. Gönüllülük esasına dayalı olarak toplanan veriler, 2023 yılı Ocak-Őubat aylarında Isparta il merkezinde faaliyette bulunan özel okullarda ĉalıřan 306 ġretmenden elde edilmiştir.

5.5. Veri Toplama Araĉları

İlgili ĉalıřmaya ilişkin verilerin toplanması amacıyla oluşturulan anket iki bölümde yapılandırılmıştır. İlk bölüm, katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eġitim düzeyi ve ĉalıřma sürelerine ilişkin demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde Ali ve Ullah (2023) tarafından geliştirilen Yetenek Yönetimi lĉeġi (Talent Management Scale) yer almaktadır. İlgili lĉek 4 boyut 26 maddeden oluşmaktadır. lĉeġin ilk boyutu olan yeteneġi ĉekme (Yĉ) 7 maddeden oluşmakta Cronbach Alpha deġeri 0,880'dir. İkinci boyut olan yetenek katılımı (YK) 9 maddeden oluşmakta ve Cronbach Alpha deġeri 0,890'dir. çnc boyut olan yeteneġi geliştirme (YG) 5 maddeden oluşmakta ve Cronbach Alpha deġeri 0,827'dir. Son boyut olan yeteneġi elde tutma (YET) ise, 5 maddeden oluşmakta ve Cronbach Alpha deġeri 0,870'tir. Orijinalinde olduġu gibi bu ĉalıřmada da lĉek, 5'li Likert tipinde derecelendirilerek (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) hazırlanmıştır.

5.6. Arařtırmanın Ćalıřma Grubu

Araştırmanın verileri Isparta ilinde bulunan özel okullarda ĉalıřan 306 ġretmenden elde edilmiştir. Araştırma rneklemesinin seĉiminde yetenek yönetimi sürecini uygulamaya ĉalıřan özel okullar tercih edilmiştir. Zira yapılan bir araştırmaya göre özel okulların yetenek yönetimi baġlamında "işe seĉme", "yeteneġin geliştirilmesi", "işe ĉekme" ve "yeteneġin elde tutulması" stratejilerini kısmen kullandıkları tespit edilmiştir (Demirkasımoġlu ve Taşkin, 2015). Dolayısıyla yetenek yönetiminin kamu okullarında gerĉekleřtirilmesinin zorluġu dikkate alınarak ĉalıřmanın veri kaynaġını, özel okul ġretmenleri oluşturmuştur. nceki araştırmalar incelendiġinde lĉeklerin çoġunluġunun da (7 tane) eġitim sektöründe gerĉekleřtirildiġi görülmektedir. Araştırma grubu Z skoru hesaplaması sonucu ĉıkarılan 5 form sonrası 301 katılımcıdan oluşmuştur. Buna göre katılımcıların %65,4' kadın olup %63,1'i evlidir. Katılımcıların yaklaşık %70'i lisans geri kalanı ise lisansüstü mezuniyete

sahiptir. Yine katılımcıların %96,4'ü 50 yaşın altındadır. Katılımcıların %96'sı 15 yıl ve altında çalışma süresine sahiptir.

5.7. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 27.0 ve AMOS 27.0 paket programları kullanılmıştır. Verilerin analizinden önce, ölçeğe ilişkin aykırı değer analizi için ölçek yanıtlarının z skoru değerleri kontrol edilmiştir. Ayrıca aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerini içeren betimsel analizler yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için SPSS paket program aracılığıyla açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve ortaya çıkan yapının doğrulanması için de AMOS paket programı yardımıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır (Kline, 2011). AFA yapı geçerliğini, DFA ise uyarlanan ölçeğin Türk kültürüne uygun olup olmadığını test etmek üzere kullanılmıştır. AFA öncesi, örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunu test etme amacıyla KMO testi yapılmıştır. Ayrıca Bartlett Küresellik testi de yapılmıştır. Yetenek Yönetimi Ölçeğinin faktör desenini ortaya koyma amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak faktör analizi, döndürme yöntemi olarak da dik döndürme (varimax rotated) seçilmiştir. Ölçeğin iç yapı tutarlığını test etme amacıyla madde toplam korelasyon, alt-üst gruplar, iki yarı ve Cronbach Alpha analizi yapılmıştır.

6. BULGULAR

6.1. Ölçeğin Yapı Geçerliğine İlişkin Bulgular

Faktör analizi yapmadan önce veri setinde çalışma grubunun normlarının dışında kalan uç değerler olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçla standardize edilmiş z puanları hesaplanmış ve z puanı ± 3 aralığı dışında kalan 5 form veri setinden çıkarılmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2023). Analizler 301 form üzerinden yürütülmüştür. Daha sonra ölçeğin normallik dağılımını analiz etmek için basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir.

Tablo 1. Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Normallik Testi Sonuçları

Faktörler	Madde ortalaması	Sd.	Çarpıklık	Std. Hata	Basıklık	Std. Hata
1: YÇ	4,26	0,39672	0,325	0,197	-1,172	0,392
2: YK	4,21	0,44421	0,308	0,197	-0,770	0,392
3: YG	3,88	0,56925	-0,664	0,197	0,182	0,392
4: YET	4,18	0,45301	0,454	0,197	-0,543	0,392

Tablo 1'de ölçeğin çarpıklık değerinin -0,664 ile 0,454 arasında iken basıklık değeri ise -1,172 ile 0,182 arasında değiştiği görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,96 ile +1,96 (Can, 2023) ya da -2 ile +2 arasında (George ve Mallery, 2010) değer alması durumunda maddelere verilen puanların normal dağıldığı yönünde

yorumlanmaktadır. Elde edilen bu sonuç, toplanan verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Büyüköztürk (2023) faktör yüklerinin 0,50 ve üzerinde olmasının oldukça iyi olarak kabul edildiğini ifade etmektedir. Yapılan ilk açıklayıcı faktör analizinde toplam varyans oranının %61,83 olan 4 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktör yükleri incelenerek 0,30'dan düşük olan madde 1 (YÇ-1: Şirketimizde açık olan pozisyonlara çok sayıda aday başvuru yapmaktadır) ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca binişik olan ve yük değeri farkı 0,10'dan daha az olan madde 7 (YÇ-7: Muhtemelen bu şirkette çalışmak isteyen birçok kişi vardır) de ölçekten çıkarılmıştır. Madde 14 (YK-7: yaptığım işten gurur duyuyorum) ve madde 16 (YK-9: İşte çalışırken kendimi kaptırıyorum) dördüncü faktör (YG) altında yer alması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Ayrıca faktör yükü hem 0,50'nin altında olması hem de birinci faktör altında yer alması nedeniyle madde 17 (YG-1: Şirketim yeni çalışanlarımıza işleri hakkında bilgi vermek için inisiyatif alır) de ölçekten çıkarılmıştır (Akdağ, 2021; Büyüköztürk, 2023; Çokluk vd., 2023). Toplamda ölçekten 5 madde çıkarılmış ve 21 madde üzerinden analizlere devam edilmiştir.

Sonrasında tekrar yapılan analiz sonucunda örneklem büyüklüğünün uygunluğunu gösteren KMO ve ölçeğin faktör yapısının gücünü gösteren toplam varyans değerlerinin (Akdağ, 2021) arttığı görülmüştür. Analiz sonucuna göre, KMO 0,921, Barlett test değeri ise $\chi^2=4138,564$; $df=210$, toplam varyans oranı %66,65 olan ve orijinal ölçeğe benzer yönde 4 faktör altında toplanan ve 21 maddeden oluşan bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar ilgili veri seti üzerinde faktör analizi yapılabileceğini göstermiştir ($p=0,000<0,005$). Ölçeğe ilişkin faktörler orijinal ölçeğe uygun şekilde adlandırılmıştır. Bu bağlamda ölçeğin orijinalindeki faktör isimlendirmesi tercih edilmiş ve birinci faktör (5 madde) "Yeteneği Çekme", ikinci faktör (7 madde) "Yetenek Katılımı", üçüncü faktör (4 madde) "Yetenek Geliştirme" ve dördüncü faktör (5 madde) "Yeteneği Elde Tutma" olarak adlandırılmıştır. Çalışmada faktör rotasyonuna ilişkin elde edilen bulgulara göre ortaya çıkan faktörlerin isimleri, faktörlere ilişkin madde numaraları ve varyans oranları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Madde Yük Değerleri ve Varyans Oranları

Orijinal Ölçek Madde No.	Uyarlama Ölçek Madde No.	Maddeler	F-1 Yeteneği Çekme	F-2 Yetenek Katılımı	F-3 Yeteneği Geliştirme	F-4 Yeteneği Elde Tutma
Md. 2	(YÇ-1)	Şirketimin yaptığı işler insanlara çekici geliyor	0,699			
Md. 3	(YÇ-2)	Bu şirkette çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum	0,699			
Md. 4	(YÇ-3)	Burası çalışmak için saygın bir şirkettir	0,717			
Md. 5	(YÇ-4)	Bu şirket muhtemelen mükemmel bir işveren itibarına sahiptir	0,651			

Md. 6	(YÇ-5)	Bu şirketin çalışmak için prestijli bir yer olduğunu düşünüyorum	0,611			
Md. 8	(YK-1)	İşimde kendimi enerji dolu hissediyorum		0,642		
Md. 9	(YK-2)	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissediyorum		0,643		
Md. 10	(YK-3)	İşim konusunda heyecanlıyım		0,750		
Md. 11	(YK-4)	İşim bana ilham veriyor		0,760		
Md. 12	(YK-5)	Sabahleyin uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum		0,743		
Md. 13	(YK-6)	Yoğun çalıştığımda kendimi mutlu hissediyorum		0,685		
Md. 15	(YK-7)	Kendimi işime vermiş durumdayım		0,587		
Md. 18	(YG-1)	Şirketim çalışanların becerilerinin geliştirilmesine yönelik seminerler, çalıştaylar ve konferanslar düzenlemektedir			0,799	
Md. 19	(YG-2)	Şirketim yılda en az bir kez farklı eğitim, öğrenme ve gelişim programı düzenlemektedir			0,839	
Md.20	(YG-3)	Şirketimde işle ilgili sorunlarla baş etmemde bana yardımcı olacak mentor ya da koçlar mevcuttur			0,733	
Md.21	(YG-4)	Şirketimde becerilerin geliştirilmesine yönelik iş rotasyonu olanakları mevcuttur			0,701	
Md. 22	(YET-1)	Bu şirkette en az beş yıl daha ya da çalışabildiğim kadar çalışmayı planlıyorum			0,658	
Md. 23	(YET-2)	Şirketteki işimden dolayı kendimi rahat hissediyorum			0,657	
Md. 24	(YET-3)	Kariyerimin gelecekteki gelişimini bu şirkette buluyorum			0,509	
Md. 25	(YET-4)	Bu şirkette çalışmayı seviyorum			0,746	
Md. 26	(YET-5)	Eğer işe sıfırdan başlayabilseydim yine bu şirketi seçerdim			0,532	
		Açıklanan varyans	47,37	8,36	6,54	4,32
		Birikimli varyans	47,37	55,73	62,33	66,65

Tablo 2’de görüldüğü gibi ilgili ölçeğin ilk boyutu olan “Yeteneği Çekme - YÇ” faktörü 5 maddeyi içermekte ve madde faktör yükleri 0,611 ile 0,717 arasında

değişmektedir. Bu faktörün genel varyans oranı %47,37'dir. Ölçeğin ikinci boyutu olan "Yetenek Katılımı - YK" faktörü 7 maddeden oluşmakta ve madde faktör yükleri 0,587 ile 0,760 arasında değişmekte ve faktörün genel varyans oranı %8,36'dır. Ölçeğin üçüncü boyutu olan "Yeteneği Geliştirme - YG" faktörü 4 maddeden oluşmakta ve madde yük değerleri 0,701 ile 0,839 arasında değişmektedir. Bu faktörün genel varyansı açıklama oranı ise %6,54'tür. Ölçeğin son boyutu olan "Yeteneği Elde Tutma - YET" faktörü 5 maddeden oluşmakta ve madde faktör yükleri 0,532 ile 0,746 arasında değişmektedir. Bu faktörün genel varyansı açıklama oranı ise %4,32'dir.

İlgili ölçek, açıklayıcı faktör analizi sonrası Ali ve Ullah'ın (2023) çalışmasındaki gibi 4 faktör ve 21 madde olarak kabul edilmiş ve faktör yapılarının doğrulanması amacıyla veri seti doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. İlgili ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçların geçerlik şartını taşıyabilmesi için ilgili modele ait uyum iyiliği indekslerinin literatürde belirtilen değer aralıkları arasında olması gerektiği öne sürülmektedir. Bu çalışmada literatüre paralel bir şekilde uyum indeks değerleri olarak, Ki-kare (x^2/df), "iyilik uyum indeksi" (GFI), "düzeltilmiş iyilik uyum indeksi" (AGFI), "karşılaştırmalı uyum indeksi" (CFI), "tahmin hatalarının ortalamasının karekökü" (RMSEA) kullanılmıştır (Bentler, 1980). DFA sonrası elde edilen uyum indekslerine ilişkin değer aralıkları ile DFA değerleri Tablo 3'te verilmiştir.

Ayrıca DFA sonrası modelin iyileştirilmesi amacıyla AMOS programı modifikasyon önerileri de incelenmiştir. "Yeteneği Elde Tutma" faktöründe yer alan madde 4 ile 5 arasında; "Yetenek Katılımı" faktöründe yer alan madde 1 ile 2 ve madde 3 ile 4 arasında; "Yetenek Geliştirme" faktöründe yer alan madde 4 ile 5 arasında kovaryans yapılmıştır. İlgili maddeler arası kovaryans sonrası uyum indekslerinde iyileşme sağlanmıştır. Ölçeğin yol şeması Şekil 1'de verilmiştir.

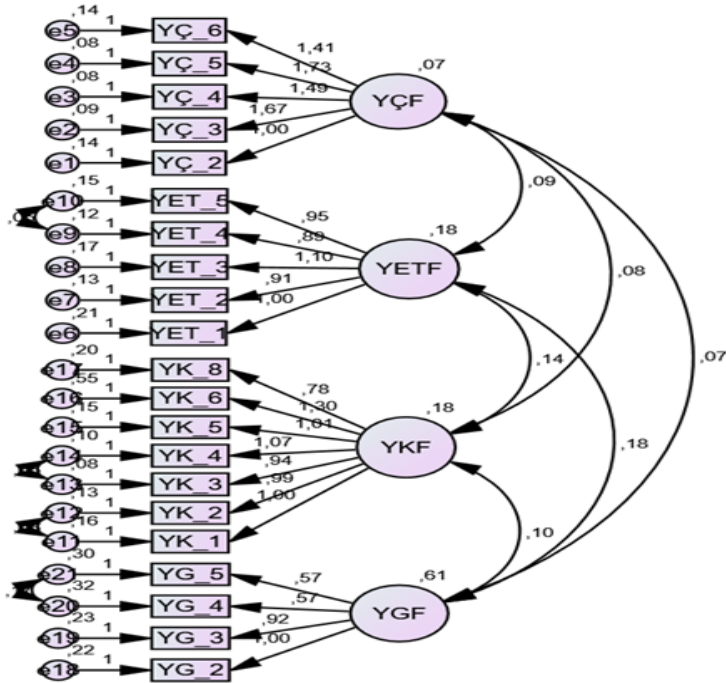
Tablo 3. Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Uyum İndeksi Değerleri

Uyum ölçüsü	Kabul edilebilir uyum	İyi uyum	Ölçek Modeli	Ölçek Uyumu
x^2	-	-	275,789	-
df	-	-	179	-
x^2/df	$2 \leq x^2/df \leq 3$	$0 \leq x^2/df \leq 2$	1,541	İyi uyum
GFI	$,92 \leq CF \leq ,95$	$,95 \leq CFI \leq 1,00$	0,920	Kabul edilebilir uyum
AGFI	$,85 \leq CF \leq ,90$	$,90 \leq AGFI \leq 1,00$	0,877	Kabul edilebilir uyum
CFI	$,90 \leq CF \leq ,95$	$,95 \leq CFI \leq 1,00$	0,954	İyi uyum
RMSEA	$,05 \leq RMESA \leq ,08$	$,00 \leq RMESA \leq ,05$	0,057	Kabul edilebilir uyum

Kaynaklar: (Bentler, 1980; Browne ve Cudeck, 1993; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Munro, 2005; Yılmaz ve Çelik 2009; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2023; Kline, 2011; Çapık, 2014).

Tablo 3'te gösterilen analiz sonucunda elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=275,789$; $df=179$ olarak bulunmuştur. Ki-kare ($\chi^2/df=1,541$) değerinin 2'nin altında olması nedeniyle iyi uyuma; GFI=0,92 değerinin 0,95'in altında olması nedeniyle kabul edilebilir uyuma; AGFI=0,87 değerinin 0,90'nın altında olması nedeniyle kabul edilebilir uyuma; CFI=0,954 değerinin 0,95'in üstünde olması nedeniyle iyi uyuma; RMSEA=0,057 değerinin 0,08'in altında olması nedeniyle kabul edilebilir uyuma sahiptir. Bu değerlere bağlı olarak ölçeğin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu söylemek mümkündür (Tablo 6). Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen veriler, ölçek faktörlerini doğruladığını, ölçeğin yapı geçerliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Şekil 1. Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Yol Şeması



Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi yorumlanırken DFA modeline göre standardize edilmiş yol katsayıları, standart hata, t değeri, anlamlılık düzeyleri ve çoklu korelasyon değerleri (R^2) değerleri de önem taşımaktadır. Bu değerler Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Modele İlişkin Standardize Edilmiş Yol Katsayıları, Standart Hata, T Değeri ve Anlamlılık Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Madde	Path	Faktör	Std. β	SH	t	p	R ²
2	<---	YG	0,858			p<0,001	0,736
3	<---	YG	0,829	0,091	10,125	p<0,001	0,687
4	<---	YG	0,621	0,077	7,414	p<0,001	0,386
5	<---	YG	0,627	0,078	7,269	p<0,001	0,393
1	<---	YK	0,728			p<0,001	0,530
2	<---	YK	0,758	0,074	13,343	p<0,001	0,575
3	<---	YK	0,811	0,101	9,290	p<0,001	0,659
4	<---	YK	0,816	0,115	9,282	p<0,001	0,666
5	<---	YK	0,748	0,118	8,609	p<0,001	0,560
6	<---	YK	0,602	0,189	6,873	p<0,001	0,363
8	<---	YK	0,600	0,113	6,939	p<0,001	0,360
1	<---	YET	0,677			p<0,001	0,459
2	<---	YET	0,738	0,116	7,949	p<0,001	0,545
3	<---	YET	0,745	0,137	8,112	p<0,001	0,554
4	<---	YET	0,732	0,116	7,762	p<0,001	0,535
5	<---	YET	0,723	0,126	7,673	p<0,001	0,523
2	<---	YÇ	0,581			p<0,001	0,338
3	<---	YÇ	0,778	0,219	7,059	p<0,001	0,605
4	<---	YÇ	0,751	0,200	6,836	p<0,001	0,564
5	<---	YÇ	0,868	0,238	7,391	p<0,001	0,754
6	<---	YÇ	0,723	0,216	6,629	p<0,001	0,522

Tablo 4'e göre, her madde için standardize edilmiş regresyon ağırlıklarının 0,581 ile 0,868 arasında değiştiği ve tüm maddelerin yüksek düzeyde faktöre yüklendiği saptanmıştır. Yine maddelerin örtük değişkenlerini açıklayan t değerlerinin (Critic Ratio-CR) 6,629 ile 13,343 arasında değiştiği ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,001$) olduğu görülmektedir. p değerlerinin anlamlı çıkması ise ölçek ifadelerinin, faktörlere doğru yüklendiğinin bir göstergesidir. Her bir madde ile örtük değişken arasındaki ilişkinin gücünü belirleyen çoklu korelasyonun karesi (R^2) değerleri ölçek maddelerinin ölçeğin ölçmeyi amaçladığı değişkeni açıkladığını göstermektedir. R^2 değerlerinin 0,338 ile 0,754 arasında değiştiği belirlenmiştir. Bu katsayılar, ölçek maddelerinin örtük yapının %33 ile %75'ini açıklayabilen maddeler olduğunu göstermektedir. Kısacası, standardize edilmiş katsayıların yüksek, standart hata değerlerinin düşük, t değerlerinin anlamlı ve R^2 değerlerinin yüksek olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuçlar açıklayıcı faktör analizi ile ortaya konulan 4 faktörlü modelin yapı geçerliliğinin doğrulandığını göstermektedir.

6.2. Ölçeğin İç Tutarlılığına İlişkin Bulgular

Ölçeğin iç tutarlılığını ölçme amacıyla madde toplam korelasyon analizi, alt-üst gruplara dayalı madde analizi ve Cronbach Alpha analizi yapılmıştır. Madde toplam korelasyon analizi, her bir maddenin ölçeğin tamamıyla ilişkisini ortaya koymayı ya

da ölçekteki maddelerin bir bütün olarak aynı yönde hareket edip etmediğini belirlenmesini amaçlamaktadır. Ölçeğe ilişkin tutarlı bir sonuç, ölçekte yer alan her bir maddenin, ölçeğin tamamıyla ortak yönlü ve pozitif olması gerektiği ve 0,30'un değerinin altında olan maddelerin ölçekten çıkarılması önerilmektedir. Diğer bir ayırt edicilik analizi ise, alt-üst gruplara dayalı madde analizidir. Bu analizde herhangi bir araştırmada kullanılan ölçeğin araştırılan konuyla ilgili durumları ayırıştırarak ortaya çıkarıp çıkarmayacağı belirlenmeye çalışılır (Karagöz, 2019).

6.3. Madde Toplam Korelasyonuna İlişkin Bulgular

Yapılan madde toplam korelasyon analizi sonucunda elde edilen değerlere bakıldığında birinci faktörde 0,570 ile 0,705 arasında; ikinci faktörde 0,524 ile 0,711 arasında; üçüncü faktörde 0,405 ile 0,530 arasında; dördüncü faktörde 0,594 ile 0,691 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin tümünde en düşük değerin 0,405, en yüksek değerin ise 0,711 olduğu görülmektedir. Bu değerlerin 0,30'dan yüksek olması, Yetenek Yönetimi Ölçeğinde yer alan her bir maddenin ölçeğin tamamı ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır ($p=0,001$). Maddelerin belirlenen madde-faktör korelasyon değerleri Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Madde Toplam Korelasyon Değerleri

F1: Yeteneği Çekme		F2: Yetenek Katılımı		F3: Yetenek Geliştirme		F4: Yeteneği Elde Tutma	
Madde	r	Madde	r	Madde	r	Madde	r
2	0,571	1	0,614	2	0,530	1	0,594
3	0,603	2	0,633	3	0,405	2	0,661
4	0,570	3	0,683	4	0,489	3	0,691
5	0,705	4	0,711	5	0,482	4	0,672
6	0,615	5	0,603			5	0,657
		6	0,537				
		8	0,524				

6.4. Madde Ayırt Ediciliğe İlişkin Bulgular

Madde ayırt ediciliği test etme amacıyla alt (%27) ve üst (%27) gruplar ile ilişkisiz örneklem t-testi analizi yapılmıştır. Ölçeğin birinci faktöründe t testi değerleri 11,979 ile 19,979 arasında; ikinci faktöründe 17,925 ile 19,382 arasında; ikinci faktöründe 10,849 ile 13,847 arasında; üçüncü faktöründe 14,355 ile 18,634 arasında; dördüncü faktöründe ise 14,950 ile 19,382 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Ölçekte yer alan tüm maddeler için significance değerleri 0,05'ten küçük olduğu için alt ve üst gruplara ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu ve ölçek maddelerinin ayırt ediciliğinin yüksek olduğunu görülmüştür (Karagöz, 2019). Alt ve üst gruplara ilişkin ilişkisiz örneklem t testi değerleri ve p değeri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Madde Ayırt Ediciliğine İlişkin Analiz Sonuçları

F1: Yeteneği Çekme		F2: Yetenek Katılımı		F3: Yetenek Geliştirme		F4: Yeteneği Elde Tutma	
Madde	t	Madde	t	Madde	t	Madde	t
2	11,979	1	12,800	2	18,145	1	19,382
3	19,979	2	13,305	3	18,634	2	14,950
4	15,854	3	10,971	4	15,705	3	18,759
5	15,009	4	13,847	5	14,355	4	17,925
6	17,360	5	11,383			5	18,000
		6	11,085				
Sd: 160	p=0,001	8	10,849				

6.5. Ölçeğin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Ölçeğin iç tutarlılığını ölçmeye yönelik olarak yarılama (Split-Half) ve Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. İki eş yarıya bölünen bölünerek iki yarı ölçek arasındaki eşdeğerler arasında anlamlı ve yüksek bir korelasyon varsa ölçeğin tamamının iç tutarlılığı sahip olduğu kabul edilmektedir (Kartal ve Bardakçı, 2018).

Tablo 7. Ölçeğin Güvenirliğine İlişkin Test Sonuçları

Faktörler	Madde Sayısı	Sperman-Brown	Gutt-Mann Split Half	Cronbach's Alpha
F1 (YÇ)	5	0,869	0,864	0,866
F2 (YK)	7	0,822	0,817	0,883
F3 (YG)	4	0,746	0,745	0,845
F4 (YET)	5	0,840	0,792	0,872
Toplam	21	0,880	0,880	0,938

Tablo 7 incelendiğinde toplamda 4 faktör ve 21 maddeden oluşan ölçeğin Sperman-Brown değeri 0,880; Gutt-Mann Split-Half, 880; Cronbach Alpha değeri ise 0,938'dir. Ölçeğin birinci faktörünün (YÇ) Sperman-Brown değeri 0,869; Gutt-Mann Split Half değeri 0,864 ve Cronbach Alpha değeri ise 0,866'dır. Ölçeğin ikinci faktörünün (YK) Sperman-Brown değeri 0,822; Gutt-Mann Split Half değeri 0,817; Cronbach Alpha değeri ise 0,883'tür. Ölçeğin üçüncü faktörünün (YG) Sperman-Brown değeri 0,746; Gutt-Mann Split Half değeri 0,745 ve Cronbach Alpha değeri 0,845'tir. Ölçeğin dördüncü faktörünün (YET) Sperman-Brown değeri 0,840; Gutt-Mann Split Half değeri 0,792 ve Cronbach Alpha değeri ise 0,872'dir. Bu değerlere göre ölçeğin tüm faktörleri arasında yüksek korelasyon bulunmaktadır.

İç tutarlılığına yönelik yapılan analizler bir bütün olarak değerlendirildiğinde her bir faktörün ve ölçeğin tamamının yetenek yönetimine ilişkin doğru ve tutarlı ölçümler yapılabileceğini göstermektedir.

7. TARTIŞMA

Ali ve Ullah (2023) tarafından geliştirilen 26 madde ve 4 boyuttan oluşan Yetenek Yönetimi Ölçeğine yönelik yapılan ilk açıklayıcı faktör analizinde toplam varyans oranının %61,83 olan 4 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktör yükleri incelenerek 0,30'dan düşük olan madde 1 (YÇ-1: Şirketimizde açık olan pozisyonlara çok sayıda aday başvuru yapmaktadır) ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca binişik olan ve yük değeri farkı 0,10'dan daha az olan madde 7 (YÇ-7: Muhtemelen bu şirkette çalışmak isteyen birçok kişi vardır) de ölçekten çıkarılmıştır. Madde 14 (YK-7: yaptığım işten gurur duyuyorum) ve madde 16 (YK-9: İşte çalışırken kendimi kaptırıyorum) dördüncü faktör (YG) altında yer alması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Ayrıca faktör yükü hem 0,50'nin altında olması hem de birinci faktör altında yer alması nedeniyle madde 17 (YG-1: Şirketim yeni çalışanlarımıza işleri hakkında bilgi vermek için inisiyatif alır) de ölçekten çıkarılmıştır. Toplamda ölçekten 5 madde çıkarılmış ve 21 madde üzerinden analizlere devam edilmiştir.

Ölçekten 5 madde çıkarılmış olsa da geri kalan 21 madde ve 4 boyuttan oluşan ölçeğin çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algılarını ölçmeye uygun ve yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Literatürde çok boyutlu ölçek faktörlerinin her birinin psikometrik özellikleri ayrı ayrı incelemesi, bir alt boyutta en az üç ve mümkünse dört madde bulunmasına dikkat edilmesi gerektiği belirtilmektedir (Carpenter, 2018; Koğar, 2020; Velicer ve Fava, 1998). Ölçeğin boyutlarında yer alan maddeler, her bir boyutu ölçmeye uygun 3'ten fazla ifadeden oluşmaktadır. İlk boyut olan yeteneği çekme faktöründe yer alan maddeler, aday işgörenleri cezbetmeye yönelik işveren marka değerine ve olumlu imaja vurgu yapmaktadır. İkinci boyut olan yetenek katılımı faktöründe yer alan maddeler (Şirketimin yaptığı işler insanlara çekici geliyor; bu şirket muhtemelen mükemmel bir işveren itibarına sahiptir gibi), çalışanların işe yönelik sadakat ve bağlılığı (engagement) ölçmeye yönelik ifadelerden (İşimde kendimi enerji dolu hissediyorum; sabahleyin uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum gibi) oluşmaktadır. Üçüncü faktörde (Yeteneği geliştirme) yer alan maddeler (Şirketim çalışanların becerilerinin geliştirilmesine yönelik seminerler, çalıştaylar ve konferanslar düzenlemektedir; şirketim yılda en az bir kez farklı eğitim, öğrenme ve gelişim programı düzenlemektedir gibi), çalışanları geliştirmeye yönelik insan kaynakları uygulamalarına vurgu yapmaktadır. Son boyutta (Yeteneği elde tutma) yer alan ifadeler (Bu şirkette en az beş yıl daha ya da çalışabildiğim kadar çalışmayı planlıyorum; şirketteki işimden dolayı kendimi rahat hissediyorum gibi) ise, yetenekli çalışanların örgütte istihdamının sürekliliğine yöneliktir. Ölçekte yer alan tüm maddeler yetenek yönetimine ilişkin süreci kapsayan ifadelerden oluşmaktadır. Bu bağlamda ilgili ölçeğin çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algılarını ölçmede bir ölçme aracı olarak kullanılabilmesi söylenebilir.

SONUÇ

Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Türk kültürüne uyarlama amacıyla yapılan bu araştırma için öncelikle orijinal ölçeği geliştiren yazarlardan izin alınmıştır. Ölçeğin orijinal dili olan İngilizceden Türkçeye çevirme işlemi yapılmıştır. Araştırma konusuna ilişkin etik kurul onayı alınmıştır. Araştırmanın çalışma grubu 301 katılımcıdan oluşmaktadır. Veriler Isparta il merkezinde özel orta öğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden yüz yüze ve online yöntemlerle elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 27.0 ve AMOS 27.0 programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Ölçeğin yapısını ortaya koyma amacıyla AFA, ortaya çıkan yapıyı doğrulama amacıyla da DFA yapılmıştır. Ayrıca ölçeğe ilişkin madde analiz değerleri ve toplam korelasyon değerleri incelenmiştir. Son olarak ise ölçeğin iç tutarlılığını test etme amacıyla Split Half ve Cronbach Alpha analizleri yapılmıştır.

Faktör analizi yapmadan önce veri setinde uç değerler olup olmadığı inceleme amacıyla z puanları hesaplanmış ve z puanı ± 3 aralığı dışında kalan 5 form veri setinden çıkarılmıştır. Analizler 301 form üzerinden yürütülmüştür. Daha sonra ölçeğin normallik dağılımı incelenmiş ve toplanan verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür.

Yapılan ilk açıklayıcı faktör analizinde toplam varyans oranının %61,83 olan 4 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktör yükleri incelenerek 0,30'dan düşük olan madde 1 (YÇ-1: Şirketimizde açık olan pozisyonlara çok sayıda aday başvuru yapmaktadır) ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca binişik olan ve yük değeri farkı 0,10'dan daha az olan madde 7 (YÇ-7: Muhtemelen bu şirkette çalışmak isteyen birçok kişi vardır) de ölçekten çıkarılmıştır. Madde 14 (YK-7: yaptığım işten gurur duyuyorum) ve madde 16 (YK-9: İşte çalışırken kendimi kaptırıyorum) dördüncü faktör (YG) altında yer alması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Ayrıca faktör yükü hem 0,50'nin altında olması hem de birinci faktör altında yer alması nedeniyle madde 17 (YG-1: Şirketim yeni çalışanlarımıza işleri hakkında bilgi vermek için inisiyatif alır) de ölçekten çıkarılmıştır. Toplamda ölçekten 5 madde çıkarılmış ve 21 madde üzerinden analizlere devam edilmiştir.

İkinci açıklayıcı faktör analizi sonrası elde edilen bulgular, ölçeğin yapı geçerliğini ve iç tutarlılığını sağladığını göstermiştir. Bu bulguya ulaşma amacıyla yapılan AFA sonuçları, ilgili ölçeğin KMO değerinin 0,921; Bartlett test değerinin $\chi^2=4138,564$; $df=210$ olduğu ve toplam varyansın ise %65,65'ni açıklayan 4 faktörlü 21 maddeden oluşan bir yapı elde edilmiştir. Sonrasında yapılan DFA bulguları ise, ilgili ölçeğin uyum değerlerinin ($\chi^2/df=1,541$; GFI=0,92; AGFI=0,87; CFI=0,954; RMSEA=0,057) kabul edilebilir ve iyi uyuma sahip olduğunu göstermiştir.

Yapılan madde toplam korelasyon analizinden elde edilen değerlere bakıldığında, ölçeğin birinci faktörünün 0,570 ile 0,705 arasında; ikinci faktörünün 0,524 ile 0,711 arasında; üçüncü faktörün 0,405 ile 0,530 arasında; dördüncü faktörün ise 0,594 ile 0,691 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlerin 0,30'dan yüksek olması, Yetenek Yönetimi Ölçeğinde yer alan her bir maddenin ölçeğin tamamı ile pozitif

yönde ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir ($p=0,001$). Ayrıca madde ayırt ediciliğine ilişkin alt (%27) ve üst (%27) gruplar ile ilişkisiz örneklem t-testi yapılmıştır. Ölçeğin birinci faktöründe t testi değerleri 11,979 ile 19,979 arasında; ikinci faktöründe 17,925 ile 19,382 arasında; ikinci faktöründe 10,849 ile 13,847 arasında; üçüncü faktöründe 14,355 ile 18,634 arasında; dördüncü faktöründe ise 14,950 ile 19,382 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Ölçekte yer alan tüm maddeler için significance değerleri 0,05'ten küçük olduğu için alt ve üst gruplara ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğu ve ölçek maddelerinin ayırt ediciliğinin yüksek olduğunu görülmüştür.

Ölçeğin iç tutarlılığını ortaya koyma amacıyla yapılan analiz bulgularına göre, Sperman-Brown değeri 0,880; Gutt-Mann Split Half değeri 0,880 ve Cronbach Alpha katsayısı ise 0,938 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde ilgili ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği sağladığı ve Türkçe çalışmalarda kullanılabilmesi saptanmıştır.

Bu ölçek aracılığıyla insan kaynaklarının yetenek yönetimine ilişkin uygulamaları olan yeteneği çekme, yetenek katılımı, yeteneği geliştirme ve yeteneği elde tutma boyutlarının her birinin ölçülebileceği görülmektedir. Bu ölçek vasıtasıyla sadece eğitim alanında değil diğer birçok sektörde yetenek yönetimi uygulamaları ölçülebilecektir. Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Türk kültürüne uyarlama amacıyla yapılan analizler sonucu, literatüre çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algılarının ölçülebileceği bir ölçme aracı kazandırılmıştır. Çalışanların yetenek yönetimine ilişkin algılarının yanı sıra örgütsel davranışa ilişkin (iş tatmini, iş performansı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi) birçok kavram açısından bağımlı ve bağımsız bir değişken olarak işlev görebilecektir. Ayrıca insan kaynakları fonksiyonlarıyla da (performans yönetimi, kariyer yönetimi, işe seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme gibi) ilişkisi ölçülebilecektir.

TURKISH ADAPTATION STUDY OF THE TALENT MANAGEMENT SCALE

1. INTRODUCTION

Today, one of the effective factors in organizations maintaining their competitive advantage is talent management strategies. Accordingly, organizations want to ensure continuity in the employment of talents through various retention methods and techniques. Whether this strategy, which is based on managing talents that add value to organizations, is implemented effectively or not requires determining employees' perceptions of talent management practices. Developing or adapting scales suitable for this purpose or increasing the alternatives by disseminating them can enable talent management to be managed more accurately. In this context, the aim of the study was to verify the validity and reliability of the Talent Management Scale developed by Ali and Ullah (2023) and adapt it to Turkish culture.

2. METHODOLOGY

The data of the research was obtained by survey method (face-to-face and online) from 301 teachers working in private schools in the city center of Isparta. Before analyzing the data, descriptive analyzes were conducted including the arithmetic mean, standard deviation, skewness and kurtosis values of the scale. To determine the construct validity of the scale, EFA was conducted using the SPSS 27.0 package program, and to verify the resulting structure, CFA analysis was performed using the AMOS 27.0 package program. EFA was used to test construct validity, and CFA was used to test whether the adapted scale was suitable for Turkish culture. Before EFA, KMO and Bartlett's sphericity test was performed to evaluate the suitability of the sample size for factorization. To evaluate the internal structure consistency of the scale, were performed item-total correlation, lower-upper groups, two halves and Cronbach Alpha analysis.

3. RESULTS

After the first EFA conducted on the Talent Management Scale, which consists of 26 items and 4 dimensions developed by Ali and Ullah (2023), 5 items were removed from the scale and subsequent analyzes were carried out on 21 items. The second EFA results showed that the KMO value of the relevant scale was 0.921; Bartlett test value $\chi^2 = 4138.564$; It revealed a structure consisting of 21 items with 4 factors, where $df=210$ and explained 65.65% of the total variance. The first dimension of the relevant scale, the "Talent Attraction-TA" factor, includes 5 items and item factor loadings vary between 0.611 and 0.717. The second dimension of the scale, the "Talent Engagement-TE" factor, consists of 7 items, item factor loadings vary between 0.587 and 0.760. The third dimension of the scale, the "Talent Development-TD" factor, consists of 4 items and item load values vary between 0.701 and 0.839. The last dimension of the scale, the "Talent Retention-TR" factor, consists of 5 items and item factor loadings vary between 0.532 and 0.746. The CFA findings showed that the fit values of the relevant scale ($\chi^2/df=1.541$; GFI=0.92; AGFI=0.87; CFI=0.954; RMSEA=0.057) were acceptable and had good fit According to the results of item total correlation analysis, it was determined that the scale items were between 0.405 and 0.711. The fact that these values are higher than 0.30 shows that each item in the Talent Management Scale has a positive and significant relationship with the entire scale ($p=0.001$). Additionally, an independent sample t-test was conducted with the lower (27%) and upper (27%) groups regarding item discrimination. In the first factor of the scale, t test values are between 11.979 and 19.979; in the second factor, between 17.925 and 19.382; in the second factor, between 10.849 and 13.847; in the third factor, between 14.355 and 18.634; In the fourth factor, it was found to vary between 14.950 and 19.382. Since the significance values for all items in the scale were less than 0.05, it was observed that there was a significant difference between the averages of the lower and upper groups and the discrimination of the scale items was high. According to the findings of the analysis conducted to reveal the internal consistency of the scale, it was determined the Sperman-Brown value is 0.880; Gutt-Mann Split Half value was determined as 0.880 and Cronbach Alpha coefficient as 0.938.

4. DISCUSSION

In the first explanatory factor analysis conducted for the Talent Management Scale, which consists of 26 items and 4 dimensions developed by Ali and Ullah (2023), a 4-factor structure with a total variance rate of 61.83% emerged. By examining the factor loadings, item 1 (TA-1: Many candidates apply for open positions in our company) with a value lower than 0.30 was removed from the scale. In addition, item 7 (TA-7: There are probably many people who want to work in this company), which overlaps and has a load value difference of less than 0.10, was also removed from the scale. Item 14 (TE-7: I am proud of the work I do) and item 16 (TE-9: I get carried away while working) were excluded from the analysis because they are under the talent development dimension. In addition, item 17 (TD-1: My company takes the initiative to inform new employees about their jobs) was also removed from the scale because its factor loading was below 0.50 and was included under the first factor. In total, 5 items were removed from the scale and analysis continued 21 items. Although 5 items were removed from the scale, it seems that the remaining 21 items and 4 dimensions are suitable and sufficient to measure employees' perceptions of talent management. In this context, it can be said that the relevant scale can be used as a measurement tool to measure employees' perceptions of talent management practices.

CONCLUSION

It is seen that each of the talent management practices of human resources, such as talent attraction, talent participation, talent development and talent retention, can be measured through this scale. Talent management practices can be measured not only in the field of education but also in many other sectors. As a result of the analyses conducted to adapt the Talent Management Scale to Turkish culture, a measurement tool has been introduced to the literature to measure employees' perceptions of talent management. In addition to employees' perceptions of talent management, it can function as a dependent and independent variable in terms of many factors related to organizational behavior (such as job satisfaction, job performance, organizational commitment, intention to leave). In addition, its relationship with human resources functions (such as performance management, career management, job selection and placement, training and development) can be measured. When the findings were evaluated as a whole, it was determined that the relevant scale provided validity and reliability and could be used in Turkish studies.

KAYNAKÇA

- Akar, F. ve Balcı, A. (2016). Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 955-974. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/209747>
- Akdağ, M. (2021). *Bilimsel araştırmalarda istatistiksel SPSS uygulamaları*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akyüz, A. N. ve Örüçü, E. (2018). Algılanan yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansı üzerine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 57, 20-36. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/38899/290609>
- Ali, M. ve Ullah, M. S. (2023). Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh. *Heliyon*, 9(6), e17234. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17234>
- Al-Ariss, A., Cascio, W. F. ve Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Altınöz, M. (2018). Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 82-95. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61821/924965>
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Çakıroğlu, D. (2014). Büro ortamında yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(3), 101-111. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ejovoc/issue/5386/73035>
- Aslan, Ş. ve Kurşun, A. (2020). Yetenek yönetimi ile örgüt kültürü ilişkisinde duygusal zekâ liderliğinin ve psikolojik sözleşmenin aracı rolü. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(1), 165-190. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hacettepesid/issue/53213/706493>
- Bahadınlı, H. S. (2013). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma)*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Beechler, S. ve Woodward, I.C. (2009). The global “War for Talent”. *Journal of International Management*, 15(3), 273-285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Bentler, P. M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: Causal modeling. *Annual Review of Psychology*, 31, 419-456. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.002223>.
- Berger, L. A. ve Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying developing & promoting your best people*. NY: McGraw-Hill.

- Boudreau, J. W. ve Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2),129-136. <https://doi.org/10.1002/hrm.v44:210.1002/hrm.20054>
- Briscoe, D., Schuler, R. ve Claus, E. (2009). *International human resource management*. London: Routledge.
- Brislin, R. W., Lonner, W. J. ve Thordike, R. M. (1973). Cross-Cultural research methods. New York: John Wiley & Sons.
- Browne, M. W. ve Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen ve J. S. Long, (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Beverly Hills, CA: Sage.
- Büyüköztürk, Ş. (2023). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum*, (30. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2023). *SPSS ile Bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*, (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Carpenter, S. (2018). Ten steps in scale development and reporting: A guide for researchers. *Communication Methods and Measures*, 2(1),25-44. <https://doi.org/10.1080/19312458.2017.1396583>
- Cheese, P., Thomas, R. J. ve Craig, E. (2007). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. Kogan Page Publishers.
- Claus, L. (2019). HR disruption - Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- Collings, D. G. ve Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunihem/issue/2666/34715>.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2023). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*, 7. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Demirkasımoğlu, N. ve Taşkın, P. (2015). Yetenek yönetiminin örgütsel etkililik ile ilişkisi: özel öğretim kurumları örneği. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 268-285.

- Duran, C., Boz, D., Behdioğlu, S. ve Kutlu, S. (2019). Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 158-189. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.672762>
- Elsharnouby, T. H. ve Elbanna, S. (2021). Change or perish: Examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector. *Tourism Management*, 82, 104184. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104184>
- Erdoğan, M. E. (2019). Yetenek yönetimi ölçeği geliştirilmesi: Türkiye’de telekomünikasyon profesyonelleri üzerine bir çalışma. “İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 21(2), 47-74.
- Farndale, E., Beijer, S. E., Van Veldhoven, M. J. P. M., Kelliher, C. ve Hope-Hailey, V. (2014). Work and organization engagement: Aligning research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 157-176. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2014-0015>
- Farndale, E., Scullion, H. ve Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161-168. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.012>
- Fegley, S. (2006). Talent Management Survey Report. *Society For Human Resource Management Research*, January, 1-30.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. ve Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- George, D. ve Mallery, P. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference 17.0 Update*, (10th Edition), Boston: Pearson.
- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00022-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00022-5)
- Karadirek, G. (2022). Örgüt kültürü, örgütsel performans ve bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 46-58.
- Karagöz, Y. (2019). *SPSS – AMOS – META uygulamalı istatistiksel analizler*, (Güncelleştirilmiş 2. Basım). Ankara: Atlas Akademik.
- Kartal, M. ve Bardakçı, S. (2018). *SPSS ve AMOS uygulamalı örneklerle güvenilirlik ve geçerlik analizleri*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Kehinde, J.S. (2012). Talent management: Effect on organizational performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186. <https://doi.org/10.5296/jmr.v4i2.937>

- Kiron, D. ve Spindel, B. (2020). Rebooting work for a digital era: How IBM reimagined talent and performance management. In *A Manager's Guide to the New World of Work: The most effective strategies for managing people, teams, and organizations*. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/13661.003.0026>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Koğar, H. (2020). Kısa form geliştirme: Yöntemler, öneriler ve incelemeler. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 11(3), 302-310. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1310376>
- Lee, Y., Kwon, K., Kim, W. ve Cho, D. (2016). Work engagement and career: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 15(1), 29-54. <https://doi.org/10.1177/1534484316628356>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. ve Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Munro, B. H. (2005). *Statistical methods for health care research*. Philadelphia: Lippincott.
- Oehley, A. M. (2007). *The development and evaluation of a partial talent management competency model*. [Unpublished Mater Thesis]. Stellenbosch University.
- Omotunde, O. I. ve Alegbeleye G. O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(2), 102319. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102319>
- Özer, M. A. (2022). *İnsan kaynakları yönetimi dersleri*. Ankara: Lykeion Yayıncılık.
- Reiche, B. S., Lee, Y. T. ve Allen, D. G. (2019). Actors, structure, and processes: A review and conceptualization of global work integrating IB and HRM research. *Journal of Management*, 45(2), 359-383. <https://doi.org/10.1177/014920631880888>
- Schermelleh-Engel, K. ve Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2),23-74. https://www.stats.ox.ac.uk/~snijders/mpr_Schermelleh.pdf
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2),281-288. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. ve Tarique. I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>

- Scullion, H., Collings, D. G. ve Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105-108. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>
- Tabancalı, E., Şimşek-GlbaŐı, G. ve Korumaz, M. (2017). Talent management in educational organizations: A scale development study. *European Journal of Education Studies*, 3(10), 404-424. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.1019297>
- Tarique, I. ve Schuler, R. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- Thunnissen, M. (2016). Talent management. For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>
- Vaiman, V., Scullion, ve H. Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941. <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>
- Velicer, W. F. ve Fava, J. L. (1998). Affects of variable and subject sampling on factor pattern recovery. *Psychological Methods*, 3(2), 231-251. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.2.231>
- Warraich, I. A. ve Ahmed, A. (2020). The logic for organizational talent management scorecard. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 7(7), 40-47. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2020.07.005>
- Yerlikaya, S. (2017). *Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlikleri*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Yıldız, R. O. ve Esmer, S. (2023). Talent management strategies and functions: A systematic review. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 93-111. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2022-0007>
- Yılmaz, V. ve Çelik H. E. (2009). *LISREL ile yapısal eşitlik modellenmesi-I*. Ankara: Pegem Akademi.
- Zafer-Güneş, D. ve Keskinılıç-Kara, S. B. (2017). Özel okullarda yetenek yönetimi uygulamaları. *Sakarya University Journal of Education*, 7(1), 142-154. <https://doi.org/10.19126/suje.307136>
- Zhang, Y. E. ve Nesbit P. L. (2018). Talent development in China: Human resource managers' perception of the value of the MBA. *The International Journal of Management Education*, 16(3), 380-393. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.06.001>.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Muharrem AKSU
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Muharrem AKSU
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Gözde Nur TÜRİDİ
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Muharrem AKSU
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Muharrem AKSU / Gözde Nur TÜRİDİ

-RESEARCH ARTICLE-

**LEAN TOURISM: AN EFFECTIVE WORKSHOP THROUGH VALUE
STREAM MAPPING METHOD**

M. Paşa GÜLTAŞ¹

Abstract

This paper focuses on the application of the lean management model in the tourism sector, specifically in the hospitality sector. In line with this focus, a study was conducted in the reception department of a five-star hotel in Mugla/Turkiye. The study aims to explore the applicability of lean thinking in management, which has been used in the manufacturing sector for many years with thriving, sustainable results, and to address opportunities for improvement in the hotel business.

The research methodology includes a comprehensive value stream mapping study of the operational processes in the reception department. The research, involving the hotel manager, reception unit manager, and employees, aimed to identify non-value-adding processes and eliminate them through quality circles.

The value stream-mapping process provided valuable insights into the customer journey from initial registration to room assignment and identified areas for improvement. Non-value-adding steps, such as unnecessary paperwork and delays in the process, were identified, resulting in potential improvements in operational efficiency and customer satisfaction. The results of the study underlined the feasibility of integrating lean principles into the hotel's reception department and highlighted the potential impact on process efficiency and customer satisfaction.

The study also emphasized the importance of monitoring the implementation of the improvement recommendations and evaluating their impact. In addition, it emphasized the need to create a culture of continuous improvement in hotel businesses in the tourism sector. The study's constraints include its focus on a single hotel, the absence of lean transformation initiatives, and its limited scope to the reception department, serving as a pilot study. The findings underscore the importance of adopting lean management practices to optimize processes and elevate the hospitality industry's guest experience.

Keywords: *Lean Tourism, Value Stream Mapping, Efficiency, Tourism, Lean Management.*

JEL Codes: *L83, M11.*

Başvuru: 29.03.2024 **Kabul:** 27.09.2024

¹ Dr. Lecturer, Malatya Turgut Ozal University, pasagultas@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1215-3509.

YALIN TURİZM: DEĞER AKIŞ HARİTALAMA YÖNTEMİ İLE ETKİLİ BİR ATÖLYE ÇALIŞMASI²

Öz

Bu araştırma makalesi, yalın yönetim modelinin turizm sektöründe, özellikle de konaklama sektöründe uygulanmasına odaklanmaktadır. Bu odak doğrusunda Muğla ilindeki bir beş yıldızlı otelin resepsiyon departmanında bir çalışma yapılmıştır. Çalışma, imalat sektöründe yıllardır kullanılan ve başarılı, sürdürülebilir sonuçlar alınan yalın düşüncenin yönetimde uygulanabilirliğini keşfetmeyi ve otel işletmesindeki iyileştirme fırsatlarını ele almayı amaçlamaktadır.

Araştırma metodolojisi, resepsiyon departmanındaki operasyonel süreçleri kapsamlı bir değer akışı haritalama çalışmasını içermektedir. Otel müdürü, resepsiyon birimi sorumlusu ve çalışanların katıldığı araştırma, değer katmayan süreçleri tespit etmeyi ve kalite çemberleri aracılığıyla bunları ortadan kaldırmayı amaçlamıştır.

Değer akışı haritalama süreci, ilk kayıttan oda atamasına kadar müşteri yolculuğuna ilişkin değerli bilgiler sağlamış ve iyileştirme alanlarını belirlemiştir. Gereksiz evrak işleri ve süreçteki gecikmeler gibi değer katmayan adımlar tespit edilerek operasyonel verimlilik ve müşteri memnuniyetinde potansiyel iyileştirmeler sağlanmıştır. Çalışmanın sonuçları, yalın yönetim ilkelerinin otelin resepsiyon departmanına entegre edilmesinin fizibilitesinin altını çizmiş ve süreç verimliliği ve müşteri memnuniyeti üzerindeki potansiyel etkiyi vurgulamıştır.

Çalışma ayrıca, iyileştirme önerilerinin uygulanmasının izlenmesinin ve etkilerinin değerlendirilmesinin önemini vurgulamıştır. Ek olarak turizm sektöründeki otel işletmelerinde sürekli iyileştirme kültürünün oluşturulması gerektiği vurgulanmıştır. Ancak araştırmanın sadece tek bir otelde yapılmış olması, yalın dönüşüm süreçlerine başlanılmaması ve yalnızca resepsiyon departmanında yapılmış bir pilot çalışma olarak kalması, bu araştırmanın kısıtlarıdır. Araştırma bulguları, yalın yönetim ilkelerinin konaklama sektöründeki işletmelerin genel başarısına ve sürdürülebilir büyümesine katkıda bulunabileceğini göstermektedir. Ayrıca, yalın yönetim metodolojilerinin otel operasyonlarında süreç verimliliğini ve müşteri memnuniyetini nasıl önemli ölçüde artırabileceğine dair değerli iç görüşler sunmakta, operasyonel süreçleri optimize etmek ve konaklama sektöründe misafir deneyiminin genel kalitesini yükseltmek için yalın yönetim uygulamalarını benimsemenin önemini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Yalın Turizm, Değer Akış Haritalama, Verimlilik, Turizm, Yalın Yönetim.*

JEL Kodları: *L83, M11.*

“This study has been prepared in accordance with Research and Publication Ethics.”

² Genişletilmiş Türkçe Özet, makalenin sonunda yer almaktadır.

1. INTRODUCTION

In today's world, the tourism sector has emerged as a significant source of economic growth and global interaction (Lee and Chang, 2008). The proliferation of travel opportunities, technological advancements, and evolving lifestyles have contributed to the rapid expansion and diversification of tourism (Weidenfeld, 2018). However, this dynamic nature of the tourism sector has also brought forth numerous challenges. Tourism enterprises are persistently seeking new management models and strategies to meet customer expectations, establish competitive advantages, and reduce costs (Iordache et al., 2010). This endeavor has led to an increasing interest in the application of the lean management model within the tourism sector. Although mean management originated as a philosophy developed by Toyota in the automotive industry, it has gained effective traction across diverse sectors in recent years (Czifra et al., 2019; Kelendar, 2020; Cusumano et al., 2021).

Commonly adopted cost reduction strategies in the tourism sector often revolve around cutbacks in wages and labor (Majumdar, 2021). Nevertheless, the lean management model underscores the inadequacy of exclusively focusing on these areas to curtail costs. Lean thinking centers on managing processes and activities efficiently and effectively, curbing wastage, and fostering continuous improvement (Fiorillo et al., 2021).

This research examines the feasibility and impact of integrating the lean management model within the tourism sector. It specifically explores how lean thinking can enhance the competitiveness of tourism enterprises and improve customer satisfaction (Foris et al. 2020). The study focuses on the practical application of the Lean Management model in accommodation establishments, with particular emphasis on hotels as key players in the tourism industry.

The investigation will center on the reception department of a prestigious five-star hotel in Türkiye's Mugla province. Every aspect of the guest's journey, from the initial point of contact to the room, will undergo scrutiny. The overarching objective is to evaluate the feasibility of seamlessly integrating lean thinking principles into these intricate processes.

The reason for this research is based on the constantly changing tourism industry, which is influenced by factors such as technological advancements, changes in consumer behavior, and global economic dynamics. Therefore, it is necessary to review and improve operational strategies in response to these transformative trends. The lean management model is of great importance in this context and requires thorough investigation. To understand the significance of this research, it is necessary to explore the challenges facing the tourism industry and the potential benefits that lean management principles could provide. In this section, the reasoning behind the research is explained by identifying specific gaps and opportunities within the tourism sector. A thorough examination through the lens of lean management is necessary.

The study aims to improve management strategies for the tourism sector, enhancing sustainability of enterprises. This contribution is twofold. The research aims to provide a new perspective on existing literature by demonstrating how the lean management model can be used as a comprehensive approach to achieve continuous improvement and operational efficiency in the complex field of tourism.

2. CONCEPTUAL DIMENSION

Businesses are looking for ways to reduce costs without compromising product or service quality in times of crisis. Lean production philosophy is a method that businesses do not hesitate to apply in these periods and is known for its success in the areas where it is applied. Lean production, which has become increasingly popular in recent years, is a systematic philosophy that focuses on eliminating waste, creating flow in the production process and continuous improvement. While all this is happening, lean thinking, which is accepted as an effective management philosophy with a continuous improvement method that progresses in ways that contribute to the value offered to customers, is based on the Toyota Production System.

Taiichi Ohno, the creator of the lean production system, was inspired by the Ford production system with a group of experts at Toyota Motor Company. The essence of the Ford production system is to strive for a continuous flow in production (Morgan and Brenig-Jones, 2012). Toyota's achievements were recognized over time and its production philosophy was adopted. According to James Womack and many other researchers, this method has reached its current meaning by being expressed as lean thinking, lean production, lean systems (Womack and Jones, 1996; May, 2005; Hino, 2006, Womack et al., 2007). What is important and where the focus should be is to define value for the customer, to recognize unnecessary activities outside this definition as waste and to ensure operational speed and flow. Lean is a management concept that aims to improve and simplify production processes to reduce waste and increase organizational productivity (Madsen et al., 2019). Lean thinking has also been defined as a management philosophy that increases the value perceived by customers by adding desired features and eliminating non-value-added activities (i.e. waste) that may be hidden in the process (Bonaccorsi et al., 2011).

The basis of lean thinking is to focus on the individual product and its value stream and to eliminate all waste (*muda*) in all areas and functions within the system (Womack and Jones, 1996). Although at first glance, simplification and speeding up of the system to achieve this may come to the fore, the goal is to create value for the customer and eliminate waste (Table 1.) from all processes (Goldsby and Marthichenko, 2005).

Table 1. Seven Types of Waste

<i>Waste Type</i>	
1	Overproduction
2	Waiting Time
3	Unnecessary Transport
4	Unnecessary Tasks
5	Excess Inventory
6	Unnecessary Motion
7	Defective Production

This management philosophy, which is easy to adopt and implement, has been adopted all over the world, especially after the 1990s, and has gathered a large following. However, the observed popularity of lean has changed over time. Since the claims of lean were already thought to be done organically by businesses, more recently newer concepts and buzzwords such as Agile Management and Big Data Analytics have somewhat eclipsed lean (Rigby and Bilodeau, 2018). In addition, it has been observed that lean practices have been adopted in many branches of the service sector, especially in the tourism and health sectors, and have started to be used more effectively in these sectors.

In the service sector, lean should be evaluated with an emphasis on the cultural aspects of the philosophy and how it affects the management of an organization. While lean is adopted only as a managerial stance and culture, the use of tools and techniques such as Poka-Yoke, Kanban, SMED and value stream mapping means the direct impact of lean in an organization. Lean transformation in the service sector;

- An organizational trend,
- Philosophy of management,
- A set of principles and
- Application of a range of techniques

...can be realized by resorting to four main ways (Ringgen and Rolfsen, 2014). In the tourism sector, it is applied under the name of "Lean Tourism" to increase efficiency, ensure flow in processes and contribute to customer value.

3. LEAN TOURISM

While lean thinking was originally applied in the manufacturing sector, the field of service, particularly the accommodation sector, remains an area where lean practices have not been extensively explored. The healthcare sector stands out as one of the most researched areas for lean in the service industry, with much of this research supporting the effectiveness of Lean thinking (Vlachos and Bogdanovic, 2013).

Bowen and Youngdahl (1998) argue that Lean practices in the service sector, much like in the manufacturing sector, require unique methods of development. The focal point here is defining value for the customer and being able to create that value.

However, a challenge for both researchers and practitioners are determining the mix of appropriate service and production technologies to create customer value.

Especially in the post-COVID-19 era, the hospitality industry has faced challenges in reducing or eliminating costs and becoming more efficient soon. Looking back at the last decade, the lodging industry had been experiencing continuous growth and momentum. However, during the pandemic, the sector suffered a significant setback, making it crucial for businesses to focus on enhancing efficiency and service quality. Additionally, a literature review highlighted the existence of small hotels and tourism organizations that have implemented Lean practices. This is attributed to the adoption of lean techniques in a single department of a business, potentially missing out on the holistic lean approach.

Table 2. Lean Characteristics in Hospitality Management (Vlachos and Bogdanovic, 2013)

Lean Characteristics (Bowen and Youngdahl, 1998)	Best Hospitality Practices (Siguaw and Enz, 1999)
The goals of reducing trade-offs in performance focus on internal efficiency and external flexibility.	It sustains system-wide processes for quality operation and service standards. It focuses on predetermined task time requirements to reduce labor costs.
Facilitating the flow of value-added processes and implementing Just-In-Time (JIT) to attract customers.	Process management established to facilitate operations in hotels facing resource constraints.
It focuses on eliminating waste in the value chain of activities from product development to product delivery.	Efforts to eliminate non-value-added activities that focus on quality, cost efficiency, and profit effectiveness.
Customer focus and engagement are enhanced in the product development and delivery processes.	It is acknowledged that customers play an integral role in most of the hotel processes.
Employees and teams are empowered.	Specific departments are empowered and authorized.

Incorporating lean techniques in only one department of business leads to missing the overall essence of the lean approach. One of the fundamental concepts of lean management is the concept of "value." According to the Lean philosophy, value is determined from the customer's perspective, and all business processes should be designed to create customer value. The lean way of determining value is whether customers are willing to pay for each step in the process (Irani, 2011). For instance, a clean hotel room is something a customer might find valuable. However, when cleaning and preparing a hotel room, there are steps that customers might need to take to find value (Alcalde-González et al., 2021). Customers are unwilling to pay for those steps and can be eliminated from the process without affecting the final product or service.

To achieve this efficiency level, Value Stream Mapping (VSM) is a critical tool that supports lean management practices by visualizing every step a product or service goes through until it reaches the customer (Schoeman et al. 2020). This tool helps businesses identify which steps add value and which do not, making eliminating waste and optimizing processes easier (Narke & Jayadeva, 2020). VSM, widely applied in the lean management approach, enables businesses to see their entire process more transparently, reducing inefficiencies and improving overall performance. Though VSM has been predominantly used in production, it has also been successfully adapted for the service sector, allowing businesses to streamline operations and respond to customer demands more efficiently (Setiewan et al. 2021).

Through tools like VSM, the Lean management philosophy aims to eliminate any activity that does not create value, known as waste. Businesses can reduce costs, increase operational efficiency, and improve customer experience by focusing on activities that directly contribute to customer satisfaction. Lean thinking involves continuous process analysis, incorporating customer feedback to identify waste and refine operations (Zaki, 2022).

In the tourism sector, customer satisfaction and perceived value hold critical importance for the success of businesses. The value in the eyes of a hotel customer encompasses all experiences, service quality, hospitality, and problem-solving abilities from check-in to check-out (Tatiyanantakul & Chindaprasert, 2023). Hence, implementing lean practices in only a specific department of a hotel business is not sufficient to comprehensively enhance customer experience (Batwara et al. 2023).

Lean management is a system that should be considered across all processes and departments. This approach involves analyzing all business processes to reduce waste, enhance efficiency, and elevate quality. By focusing on activities that create customer value, businesses can improve customer satisfaction and gain a sustainable competitive advantage. There is a consensus that lean techniques can eliminate waste and reduce risk in service sectors, including construction (Howell and Ballard, 1998) and aviation (Hines et al., 2004). Therefore, lean thinking can be successfully applied to various departments within a hotel (Rauch et al., 2016; Vlachos and Bogdanovic, 2014). For instance, housekeeping can be an ideal department to implement lean thinking to eliminate waste and create value (Beiser, 2010). Many lean thinking tools and principles such as waste types, value stream mapping, and the kaizen process can be adopted in the housekeeping department (Beiser, 2010; Lancaster, 2011).

Food and beverage operations, especially in the fast-food sector, can also be another significant area to apply lean thinking. Well-known fast-food brands like McDonald's and Taco Bell have successfully applied lean thinking in their production lines, leading to increased efficiency, productivity, and competitive advantage (Bowen and Youngdahl, 1998; Kanakana, 2013; Leite and Vieira, 2015). Another notable example of implementing lean thinking in food production is Glostrup Hospital in Denmark, which reduced food waste from 10% to 5%. However, lean thinking is currently applied on a very limited scale in the hotel industry. Starwood Hotels reported being

the only lodging business that fully implemented lean thinking and six sigma across all aspects of its operations (Lancaster, 2011; Mohammad, 2017).

4. METHODOLOGY

In the context of this study, the lean management model was implemented in the reception department of a prominent five-star hotel. The hotel, located in Mugla, Turkiye, is commitment to providing high-quality service and ensuring a memorable experience for its guests. It operates in a competitive environment within the tourism sector, where customer satisfaction and operational efficiency are paramount. The specific details about the hotel's name and location are withheld to maintain confidentiality and adhere to ethical considerations in research practices. Throughout the implementation phase, the researcher adopted a specific research methodology to evaluate the applicability of the lean thinking model within the reception department of this hotel. The operational processes of the hotel, specifically those within the reception department, were meticulously examined. A comprehensive value stream map was developed, aligning with the foundational principles of lean management.

Step 1: Plan the workshop and set dates.

As part of this study, we collaborated with a five-star hotel to explore the feasibility of implementing the lean management model in the tourism sector. After initial discussions with the hotel manager and reception department, we were granted permission to organize a workshop focused on implementing the lean management model in the reception department. The date and time for the workshop were determined.

The workshop is scheduled for June 21, 2023, from 8:00 AM to 5:00 PM.

The workshop was held with the hotel manager, reception department supervisor, and reception staff in attendance. A convenient time frame was selected to minimize the impact on their work hours, and a day was chosen based on their workload.

Table 3. Workshop Participants

<i>Workshop Participants</i>	<i>Experience</i>
<i>Hotel Manager</i>	15 years
<i>Reception Chief</i>	6 years
<i>Receptionist 1.</i>	8 years
<i>Receptionist 2.</i>	4 years
<i>Receptionist 3.</i>	4 years
<i>Receptionist 4.</i>	1 year

The workshop thoroughly analyzed the operational processes of the reception department and developed a value stream map in line with the core principles of lean management. The value stream mapping aimed to identify steps that did not contribute to customer value and identify improvement opportunities.

The outcomes of this workshop were crucial in understanding how the lean management model could be effectively applied to the reception department of the hotel operation. The hotel operation could enhance efficiency and customer satisfaction by analyzing processes, identifying waste, and proposing improvements, thereby contributing to its overall success.

Step 2: Value Stream Mapping

The value stream map illustrates the steps and processes within the reception department from the moment a customer arrives at the hotel. The map clearly visualizes the steps in the process and identifies whether they contribute to customer value. During the workshop, non-value-adding stages were identified, and opportunities for improvement were determined.

The reception department's customer journey was analyzed during the value stream mapping process, including the check-in process, room assignment, key issuance, and any additional services requested. Each step was evaluated for necessity and contribution to the overall customer experience.

Identified non-value-adding steps, such as unnecessary paperwork, redundant data entry, or delays in the process, often contributed to longer waiting times for customers, reduced efficiency, and potentially lower customer satisfaction. Addressing these steps could streamline hotel operations and allocate resources more effectively.

The value stream mapping process enabled the team to identify bottlenecks and inefficiencies in the reception department. By visualizing the entire process, the team could pinpoint delays and underutilized resources. This information was crucial for making informed decisions about process improvements and resource allocation.

The objective of this step was to produce a thorough visual representation of the reception department's processes, pinpointing areas of waste and inefficiency. This visual representation formed the basis for subsequent steps in the lean management implementation, including identifying opportunities for improvement, implementing changes, and measuring their impact.

The hotel operation gained insights into its past processes and their alignment with customer value through the value stream mapping process. This allowed for the optimization and enhancement of the reception department's operations, resulting in improved customer satisfaction and overall operational efficiency.

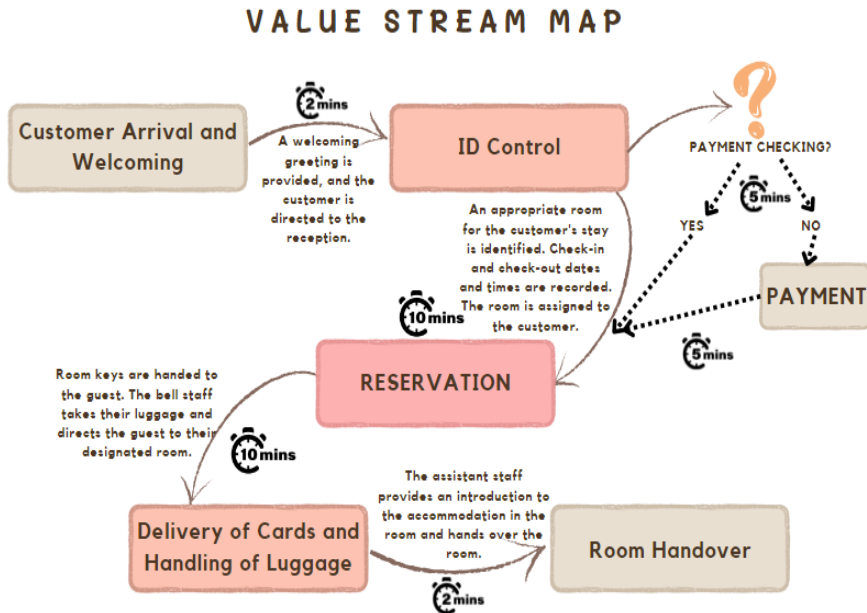


Figure 1. Value Stream Map of Reception Processes

Commentary: The durations on the value stream map depict the operational processes of the reception department within the business. It is crucial for the steps that generate customer value to be concise, as customers desire a fast, efficient, and trouble-free service. Improvement of these durations and rendering operations more efficient can potentially elevate customer satisfaction and boost the competitiveness of the enterprise.

In the workshop application, the analysis of these timeframes is intended to identify steps that do not contribute to customer value, and to subsequently eliminate or enhance these steps. Especially for time-consuming steps such as identity verification, payment, and reservation records, the impact of these steps on the process should be assessed, and solutions should be devised to execute them more effectively.

Step 3: Identifying Value and Waste

In this step, we identified the steps in the previously drawn value stream map that did not create customer value and could be categorized as waste.

- Greeting (2 min): This is the process of welcoming the customer from the moment they step into the hotel. It is an important step as it forms the customer's first impression. However, a brief process is favorable since customers appreciate a quick and efficient welcome experience.

- **Identity Verification, Payment, and Reservation Record (20 min):** This step involves the verification of customer identity, payment processing, and recording of reservations in the system. The 20-minute duration might seem a bit long. Shortening this time and conducting the processes more swiftly and smoothly are important for customer satisfaction.
- **Handling of Luggage (10 min):** This is the process of taking the customer's luggage and transporting it to their room. A 10-minute duration can be considered a standard time. However, if possible, reducing this time can enhance customer satisfaction.
- **Room Delivery (2 min):** This is the final step where the room is handed over to the customer. A short duration of 2 minutes creates a positive impact and facilitates the customer's swift settling into the room.

During the workshop application, the first evaluation was done to determine whether the identified steps create value or not. Additionally, steps that are important to the customer were highlighted. Subsequently, steps that could potentially be categorized as waste within the process were identified. These steps do not create customer value and can reduce the efficiency of the process. The identification of these steps signifies the areas where improvements will be focused in the process.

For instance, in the "Identity Verification, Payment, and Reservation Record" process, a prolonged duration might diminish customer value and satisfaction. In such a case, considerations could include streamlining the process, digitalizing it, or devising a more effective workflow. This phase of the workshop application holds critical significance in pinpointing the areas for improvement within the hotel's reception department and in making the process more customer-oriented and efficient. The undertaken value and waste identification activities will assist hotels in the tourism sector to effectively implement the lean management model and enhance customer experience.

Step 4: Identifying Improvement Opportunities

In this step, based on the previously conducted value and waste identification activities, improvement opportunities within the process have been identified. Taking into consideration each step in the value stream map, potential solutions and enhancements were devised to increase customer value and minimize waste.

- **Rapid Check-in Application:** To shorten the duration of the identity verification, payment, and reservation record step, a digital check-in application can be developed. Customers can input their check-in details in advance into the system, allowing them to quickly check in upon their arrival.
- **Mobile Room Keys:** Mobile room keys could be utilized for the step involving the assignment and delivery of room cards. This way, customers can access room keys through their mobile phones, eliminating the need for physical cards.

- **Training and Workflow Update:** The step of handling luggage might require training and updating of workflows to allow personnel to be more effectively organized. The transportation process can be conducted more efficiently and systematically.
- **Digital Room Introductions:** For the step involving personnel arriving at the room and providing an introduction, digital media such as videos or images showcasing the room can be used. This method can make room introductions more effective and customer oriented.

These examples are potential improvement opportunities that can be discussed and worked upon during the workshop application. Identifying improvement opportunities will bring together the experiences, ideas, and expertise of workshop participants to provide essential solutions on how to arrange the process more efficiently and customer-centrally.

Step 5: Application of Improvement Suggestions

In this step, action plans have been formulated to implement the identified improvement opportunities. Together with workshop participants, how each improvement suggestion will be put into practice, who is responsible for each aspect, and the processes to be monitored have been determined.

- **Rapid Check-in Application:** Collaboration has been established with the IT department for the digital check-in application. The IT department mentioned that they are currently in the process of adapting to a new ERP system, which might temporarily slow down operations. It was recommended for them to focus on staff training. It was also agreed upon that this system should be integrated with e-commerce reservation applications.
- **Mobile Room Keys:** Communication with technology providers has been initiated for mobile room keys. "An appropriate mobile key system should be chosen, and customers should be educated on how to use it."
- **Training and Workflow Update:** Training sessions and workflow updates have been decided for the luggage handling process. Staff members are encouraged to transport luggage more effectively and systematically. However, due to the seasonal and temporary nature of employees in the tourism industry, emphasis was placed on developing a continuous learning system.
- **Digital Room Introductions:** It was decided to feature digital room introduction materials more extensively and in detail on social media and the website. Additionally, digital media players visible to customers will be added to the reception area.

Monitoring the steps identified for the implementation of each improvement suggestion and tracking progress is crucial. Additionally, measuring the impact of

improvement suggestions and analyzing the outcomes are essential. This way, the success of the workshop application's implemented improvements can be assessed. Post-workshop, the implementation process of improvement suggestions should be monitored through regular meetings and feedback exchange. If needed, revisions can be made. This step will aid hotel businesses in the tourism sector in effectively applying lean management principles and continuously enhancing their business processes.

Step 6: Evaluation of Results

In this step, the outcomes of the implemented improvements have been evaluated, and the identified improvement opportunities have been reassessed. The solutions and enhancements put into practice have been thoroughly examined to measure their effectiveness. Based on the evaluation results, strategies for continuous improvement have been determined. Education and knowledge sharing have been conducted to foster a culture of continuous improvement.

- **Digital Check-in Application:**
 - ✓ **Before:** The identity verification, payment, and reservation record processes used to take approximately 20 minutes. This long waiting time negatively affected customer satisfaction.
 - ✓ **After:** With the implementation of the digital check-in application, this duration has been reduced to 5 minutes. Customers were able to input their information into the system before their arrival, allowing for a much faster check-in process upon arrival. The reduced waiting time significantly increased customer satisfaction and made the process more seamless.

- **Mobile Room Keys:**
 - ✓ **Before:** Room keys were physically handed over to customers in the form of cards, which occasionally caused delays, especially during busy times.
 - ✓ **After:** The mobile room key system allowed customers to access their rooms using their mobile devices. The need for physical room cards was eliminated, speeding up the room delivery process and enhancing the customer experience.

- **Luggage Handling Process:**
 - ✓ **Before:** The luggage handling process took around 10 minutes, and the organization of personnel was sometimes insufficient.
 - ✓ **After:** With staff training and workflow updates, the luggage handling time was reduced to 7 minutes. The process became more efficient and systematic, increasing customer satisfaction while also optimizing staff workload.

- **Digital Room Introductions:**
 - ✓ **Before:** Personnel were required to physically introduce the room to the customer, which could be time-consuming.

- ✓ **After:** Digital room introduction videos and content were implemented, automating the room introduction process. Customers now had access to necessary information without the need for lengthy interactions, allowing staff to save time and providing a more flexible experience for customers.

General Changes:

- **Increased Efficiency:** The digitalization of processes and staff training resulted in tasks being completed in a shorter time frame, thereby increasing operational efficiency.
- **Improved Customer Satisfaction:** The reduction of waiting times and the acceleration of processes greatly enhanced the customer experience. The implementation of digital solutions allowed for faster and more flexible services.
- **Cost Reduction:** Improved processes and more efficient staff reduced operational costs for the hotel. Waste reduction led to time and resource savings.
- **Technological Advancements:** The introduction of digital check-in and mobile key applications contributed to the hotel offering more modern and customer-friendly services.

The implemented improvements have significantly increased customer satisfaction and streamline hotel operations, making processes faster and more efficient. The integration of digital solutions and staff training have yielded positive outcomes for both the hotel and its customers.

Based on these evaluation results, strategies for continuous improvement have been determined, and efforts are underway to ensure sustained success. Continuous education and knowledge sharing have been implemented to foster a culture of ongoing improvement, ensuring that the hotel remains adaptable and responsive to customer needs.

5. DISCUSSION

This study examines the effectiveness of workshop applications in implementing Lean Management principles in the tourism sector, resulting in improved process efficiency. The research provides a comprehensive perspective on the evolving landscape of efficient business operations by incorporating insights from lean Management. The lean management model offers a systematic solution to the persistent issue of waste reduction in the tourism sector. By utilizing value stream mapping and identifying areas for improvement, businesses can enhance customer value and reduce operational waste.

In the age of digitalization, the integration of lean management practices is becoming more important. This study acknowledges the importance of digital advancements, such as rapid check-in applications and mobile room keys, in aligning with Lean principles and enhancing overall operational efficiency in the tourism sector.

However, waste reduction strategies may be more applicable in departments with greater customer interaction, such as Food and Beverage or Housekeeping. Future studies could further explore the impact of digital technologies on the hospitality industry. It is crucial to establish a culture of continuous improvement. Although workshop applications are useful for initial process enhancement, businesses should encourage employees to consistently review processes and share innovative ideas to ensure perpetual evolution.

Although valuable insights were gained, this study has limitations. The focus on the reception department may limit the generalizability of findings to other departments. Future research could encompass a broader scope, considering various departments and their unique challenges within the tourism sector.

In conclusion, the lean management model is a powerful tool for efficiently managing processes and elevating customer value in the tourism sector. Workshop applications provide businesses with insights into their processes, uncover improvement opportunities, and facilitate continuous evolution. Integrating insights from digitalization enhances the relevance of lean principles in today's dynamic business landscape. Enterprises that prioritize lean management principles for waste reduction and improved customer experiences are well-positioned for success and sustainable growth.

CONCLUSION

In conclusion, this study presents compelling evidence regarding the applicability and efficacy of lean management principles within the hospitality sector, specifically focusing on the reception department of a prominent five-star hotel in Mugla, Türkiye. Through a meticulously designed workshop and value stream mapping exercise, the study has provided valuable insights into how lean management methodologies can substantially enhance process efficiency and customer satisfaction within hotel operations.

The findings of this study underscore the significance of embracing lean management practices as a means of optimizing operational processes and elevating the overall quality of the guest experience within the hospitality industry. Lean management offers a robust framework for driving continuous improvement and enhancing organizational performance by systematically identifying and addressing inefficiencies and waste within operational workflows.

Moreover, this study highlights the imperative for ongoing innovation and adaptation within the tourism sector. In an era marked by rapid technological advancements and shifting consumer expectations, integrating lean management principles provides a strategic advantage for hospitality establishments seeking to remain competitive and resilient in the face of evolving market dynamics.

Future research endeavors may explore the broader applicability of lean principles across various departments within hospitality establishments. Further investigation into the synergies between lean methodologies and emerging technologies could yield valuable insights into harnessing digital innovation to drive sustainable improvements and foster greater competitiveness within the tourism industry.

In essence, this study contributes to the scholarly discourse on lean management within the context of hospitality and offers practical implications for industry practitioners seeking to optimize their operational processes and deliver exceptional guest experiences. By embracing lean principles and fostering a culture of continuous improvement, hospitality establishments can position themselves for long-term success and resilience in an increasingly dynamic and competitive marketplace.

YALIN TURİZM: DEĞER AKIŞ HARİTALAMA YÖNTEMİ İLE ETKİLİ BİR ATÖLYE ÇALIŞMASI

1. GİRİŞ

Turizm sektörü, dünya genelinde ekonomik büyümeye ve istihdama önemli katkılar sağlayan kritik bir endüstridir. Bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin, rekabet gücünü ve müşteri memnuniyetini artırmak için sürekli olarak iş süreçlerini iyileştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, yönetim modelleri ve stratejileri, işletmelerin operasyonel etkinliklerini artırmak ve müşteri deneyimini iyileştirmek amacıyla sürekli olarak incelenmektedir. Bu çalışma turizm sektöründe yalın yönetim modelinin uygulanabilirliğini ve etkisini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

2. YÖNTEM

Bu çalışma kapsamında, beş yıldızlı bir otelin resepsiyon departmanında bir uygulama yürütülmüştür. Araştırma sürecinde, otelle ilk temastan başlayarak tüm iş süreçleri değer akışı haritalaması kullanılarak kapsamlı bir incelemeye tabi tutulmuştur. Daha sonra, Yalın Yönetim prensiplerinin bu iş süreçlerine nasıl entegre edilebileceği araştırılmıştır.

3. BULGULAR

Bu çalışma, yalın prensiplere dayanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın odak noktası, beş yıldızlı bir otel işletmesinin resepsiyon departmanında Yalın Yönetim modelinin uygulanabilirliğini incelemektir. Çalışmanın başında, işletmenin iş süreçleri derinlemesine analiz edilmiştir. Aynı zamanda değer akışı haritalaması süreci boyunca yalın düşünce ilkelerine uyulmuştur. Ardından, bir atölye uygulaması gerçekleştirilmiştir ve katılımcılarla iş süreçlerinin gözden geçirilmesi ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi için etkileşimli bir ortam oluşturulmuştur.

Atölye uygulaması sonucunda, resepsiyon departmanının iş süreçlerinde çeşitli iyileştirme fırsatları ortaya çıkmıştır. Özellikle, müşteri bekleme sürelerinin azaltılması, gereksiz kâğıt işlerinin ortadan kaldırılması ve verimliliği artırmak için

dijital çözümlerin kullanılması gibi alanlarda iyileştirme önerileri geliştirilmiştir. Bu önerilerin işletme üzerinde olumlu bir etkisi olacağı ve müşteri memnuniyetini artırabileceği öngörülmektedir.

Ayrıca, atölye uygulaması sırasında katılımcılar arasında yapılan tartışmalar, Yalın Yönetim modelinin işletmenin resepsiyon departmanında uygulanabilir olduğunu ve iş süreçlerini iyileştirmek için etkili bir yöntem olduğunu göstermiştir.

4. TARTIŞMA

Çalışmanın sonuçları, turizm sektöründeki işletmelerin Yalın Yönetim modelini benimsemesi ve uygulamasının faydalı olabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, bu modelin her işletmeye uyarlanması için dikkate alınması gereken bazı özel koşullar bulunduğu belirtilmelidir. Bunlar özellikle, işletmelerin büyüklüğü ve yapısı, yönetimin desteği, sektörel dinamikler, teknolojik alt yapı ve insan kaynakları gibi faktörlere bağlıdır. Ayrıca, gelecekteki araştırmalarda, Yalın Yönetim modelinin farklı turizm işletmelerinde nasıl uygulanabileceği ve sektördeki diğer gelişmelerle nasıl entegre edilebileceği daha detaylı bir şekilde incelenebilir.

SONUÇ

Bu çalışma, turizm sektöründeki işletmelerin operasyonel verimliliklerini artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla Yalın Yönetim modelini uygulamanın faydalı olabileceğini göstermektedir. Çalışmanın bulguları, Yalın Yönetim prensiplerinin resepsiyon departmanındaki iş süreçlerine başarılı bir şekilde entegre edilebileceğini ve işletmenin operasyonel etkinliğini artırabileceğini ortaya koymaktadır. Değer akış haritalaması yapılarak belirlenen iyileştirme fırsatları, müşteri memnuniyetini artırabilir ve işletmenin rekabetçiliğini güçlendirebilir.

Ayrıca, çalışmanın bulguları, Yalın Yönetim modelinin sadece iş süreçlerini iyileştirmekle kalmayıp aynı zamanda müşteri deneyimini de olumlu yönde etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Yalın prensiplerinin turizm sektöründeki işletmelerde nasıl etkili bir şekilde uygulanabileceği konusundaki anlayışı artırmak, sektördeki rekabetçiliği artırabilir ve sürdürülebilir büyümeye katkı sağlayabilir.

Bununla birlikte, bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Örneğin, çalışmanın sadece bir otelde gerçekleştirilmiş olması ve sınırlı sayıda katılımcının olması, genelleme yapılmasını zorlaştırmaktadır. Gelecekteki çalışmalarda, farklı turizm işletmeleri ve daha geniş katılımcı gruplarıyla benzer çalışmaların yapılması önerilebilir. Ayrıca, yalın yönetim modelinin turizm sektöründeki işletmelerde nasıl daha etkili bir şekilde uygulanabileceği ve sektördeki diğer gelişmelerle nasıl entegre edilebileceği daha detaylı bir şekilde incelenebilir.

REFERENCES

- Alcalde-González, V., Mozo, A. G., & Bustos, A. V. (2021). No clean rooms, no hotel business: Subversion tactics in Las Kellys' struggle for dignity in hotel housekeeping. *Annals of Tourism Research*, 91, 103315.
- Batwara, A., Sharma, V., Makkar, M., & Giallanza, A. (2023). Towards smart sustainable development through value stream mapping—a systematic literature review. *Heliyon*, 9(5).
- Beiser, C. (2010). To Maximize Clean, Go Lean! *Executive Housekeeping Today*, 32(12), 3–18.
- Bonaccorsi, A., Carmignani, G., and Zammori, F. (2011). Service Value Stream Management (SVSM): Developing Lean Thinking in the Service Industry. *Journal of Service Science and Management*, 4(4), 428–439.
- Bowen, D. E., and Youngdahl, W. E. (1998). "Lean" Service: In Defense of a Production-Line Approach. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3), 207–225.
- Cusumano, M. A., Holweg, M., Howell, J., Netland, T., Shah, R., Shook, J., and Womack, J. (2021). Commentaries on “The lenses of lean”. *Journal of Operations Management*, 67(5), 627–639.
- Czifra, G., Szabó, P., Míkva, M., and Vaňová, J. (2019). Lean principles application in the automotive industry. *Acta Polytechnica Hungarica*, 16(5), 43–62.
- Goldsby, T., and R. Martichenko (2005), *Lean Six Sigma Logistics*, United States: J. Ross Publishing Inc.
- Fiorillo, A., Sorrentino, A., Scala, A., Abbate, V., & Dell'avversana Orabona, G. (2021). Improving performance of the hospitalization process by applying the principles of Lean Thinking. *The TQM Journal*, 33(7), 253–271.
- Foris, D., Florescu, A., Foris, T., & Barabas, S. (2020). Improving the management of tourist destinations: A new approach to strategic management at the DMO level by integrating lean techniques. *Sustainability*, 12(23), 10201.
- Hines, P., Holweg, M., and Rich, N. (2004). Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking. *International Journal of Operations and Production Management*, 24(10), 994–1011.
- Hino, S. (2006), *Inside the Mind of Toyota: Management Principles for Enduring Growth*, Translation: Productivity Press and The Kraus Org. Ltd., United States: Productivity Press.
- Howell, G., and Ballard, G. (1998). *Implementing Lean Construction: Understanding and Action*. In Proceedings IGLC.
- Iordache, C., Ciochină, I., and Asandei, M. (2010). Clusters-Tourism Activity Increase Competitiveness Support. *Theoretical and Applied Economics*, 17(5).
- Irani, S. (2011). Choosing What Works. *Industrial Engineer*, IE, 43(8), 42–47.
- Kanakana, G. M. (2013), Lean in the Service Industry. In Southern African Institute of Industrial Engineering 2013. SAIIIE25 Proceedings, July 9–11, Stellenbosch, South Africa.
- Kelendar, H. (2020). Lean thinking from Toyota manufacturing to the health care sector. *Res Med Eng Sci*, 8(5), 913–923.

- Lancaster, J. M. (2011), *Lean and Six Sigma in Hospitality Organizations: Benefits, Challenges, and Implementation*. M.Sc. thesis, University of Nevada, Las Vegas, NV.
- Lee, C. C., and Chang, C. P. (2008). Tourism development and economic growth: A closer look at panels. *Tourism management*, 29(1), 180-192.
- Leite, H. D. R., and Vieira, G. E. (2015), Lean Philosophy and Its Applications in the Service Industry: A Review of the Current Knowledge. *Production*, 25(3), 529–541.
- Madsen, D. Ø., Berg, T., Stenheim, T., Moum, J. V., Bordewich, I. O., and Storsveen, M. (2019), The Long-term Sustainability of Lean as a Management Practice: Survey Evidence on Diffusion and Use of the Concept in Norway in the Period 2015–2017. *Sustainability*, 11(11), 3120.
- Majumdar, R. (2021). Surviving and growing in the post-Covid world: the case of Indian hotels. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(5), 584-598.
- May, M. (2005), Lean Thinking for Knowledge Work, *Quality Progress*, June 2005, pp. 33-40.
- Mohammad, Abuelkassem AA. (2017), Approaching the adoption of Lean Thinking principles in food operations in hotels in Egypt. *Tourism Review International* 21.4: 365-378.
- Morgan, J., and M. Brening-Jones (2012), *Lean Six Sigma for Dummies*, 2nd Edition, England: John Wiley and Sons Ltd.
- Narke, M. M., & Jayadeva, C. T. (2020). Value stream mapping: effective lean tool for SMEs. *Materials Today: Proceedings*, 24, 1263-1272.
- Rauch, E., A. Damian, P. Holzner, and D. T. Matt (2016), Lean Hospitality—Application of Lean Management Methods in the Hotel Sector. *Procedia CIRP*, 41(2016), 614–619.
- Rigby, D., and B. Bilodeau (2018), *Management Tools & Trends*; Boston, MA, United States: Bain & Company, Inc.
- Ringen, G., and M. Rolfsen (2014), Lean Municipality. In *Lean Becomes Norwegian: Lean in the Norwegian Collaborative Model*; Rolfsen, M., Ed.; Fagbokforlaget: Bergen, Norway, 2014; pp. 118–189.
- Schoeman, Y., Oberholster, P., & Somerset, V. (2020). Value stream mapping as a supporting management tool to identify the flow of industrial waste: A case study. *Sustainability*, 13(1), 91.
- Setiawan, I., Tumanggor, O. S. P., & Purba, H. H. (2021). Value Stream Mapping: Literature review and implications for service industry. *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 23(2), 155-166.
- Siguaw, J. A., and C. A. Enz (1999), Best Practices in Hotel Operations. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42-53.
- Tatiyanantakul, W., & Chindaprasert, K. (2023). Supply Chain Management Model of Communities-Based Tourism Activities: A Case Study of Koksaton, Dansai District, Loei Province (Doctoral dissertation, Mahasarakham University).
- Vlachos, I., and A. Bogdanovic (2013), Lean Thinking in the European Hotel Industry. *Tourism Management*, 36, 354–363.
- Weidenfeld, A. (2018). Tourism diversification and its implications for smart specialisation. *Sustainability*, 10(2), 319.

- Womack, J. P., D. T. Jones, and D. Roos (2007), *The Machine that Changed the World*, Scribner: US.
- Womack, J. P., and D. T. Jones (1996), *Lean Thinking*, Translation: Oygur Yamak, İstanbul, Türkiye: Optimist Publications.
- Zaki, K. (2022). Implementing dynamic revenue management in hotels during Covid-19: value stream and wavelet coherence perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1768-1795.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	M. Paşa GÜLTAŞ
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	M. Paşa GÜLTAŞ
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	M. Paşa GÜLTAŞ
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	M. Paşa GÜLTAŞ
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	M. Paşa GÜLTAŞ

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN MESLEKLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
GELECEĞİN MESLEKLERİ VE GEREKLİ YETKİNLİKLER**

Murat AKBAŞ¹ & Remzi ALTUNIŞIK²

Öz

18. yüzyılda başlayan sanayi devrimleri günümüzde yaşadığımız dijital dönüşümle birlikte yepyeni bir boyuta ulaşmıştır. Yapılan işlerin içerikleri, çalışma biçimlerimiz ve ihtiyacımız olan yetkinlikler sürekli değişmekte, geçmişte insanlar tarafından yapılan bazı işler yapay zekâ ve otomasyon sistemlerine devredilmektedir. Bu gelişmelerin doğal bir sonucu olarak bazı işler ve meslekler artık ihtiyaç duyulmadığı için ortadan kalkmakta, bazıları ise teknolojiyle daha entegre hale gelerek biçim değiştirmektedir. Bu durum çalışanlar tarafından iş hayatında artık insana ihtiyaç duyulmayacağı ve tüm işlerin bilgisayarlar, robotlar ya da makineler tarafından yapılacağı ve kendilerinin işsiz kalacağı şeklinde yorumlanmaktadır. Bunun aksine, yapılan araştırmalar, dijital dönüşüm ve yapay zekanın ortadan kaldıracağından daha fazla yeni iş alanı ve mesleği ortaya çıkardığını önümüzdeki dönemde de çıkarmaya devam edeceğini göstermektedir. İnsan faktörü bu dönüşüm sürecinin merkezinde olmaya devam edecek ancak iş modelleri ve iş yapma biçimleri bu teknolojilerle daha uyumlu hale gelecektir. Değişen ve gelişen teknolojiler, iş hayatında bunları kullanabilecek yetkinlik ve becerilere sahip çalışanlara daha fazla ihtiyaç duyulmasına sebep olacaktır. Çalışmanın amacı; bu dönüşüm nedeniyle ortadan kalkması beklenen işleri ve meslekleri ortaya koyarak bunların yerine gelmesi beklenen yeni işler ve mesleklerle ilgili öngörülerini paylaşmak ve gerek bugünün gerekse geleceğin mesleklerini yapabilmek için ihtiyaç duyulacak olan yetkinlik ve becerileri irdelemektir. Tüm bu öngörüler için uluslararası danışmanlık firmaları tarafından şirket üst yöneticileri, insan kaynakları birimleri ve çalışanlar ile görüşülerek hazırlanan global raporlardan, kurumların yaptırdığı çalışmalardan ve online iş platformları verilerinden faydalanılmıştır. Bu veriler taranarak analiz edilmiş, karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır. Çalışma sonuçları ile hem bugün hem de gelecekte ihtiyaç duyulacak yetkinlik ve becerileri ortaya koyarak, geleceğin çalışanlarına hangi yetkinlikleri geliştirmeleri gerektiği konusunda öngörülerde bulunulması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, Yapay Zekâ, Otomasyon, İşlerin Geleceği, Geleceğin Meslekleri.

JEL Kodları: J24, M15, O33.

Başvuru: 01.04.2024

Kabul: 28.12.2024

¹ Doktora Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, murat.akbas2@ogr.sakarya.edu.tr, Sakarya, Türkiye, ORCID: 0000-0001-6633-2532

² Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, altunr@sakarya.edu.tr, Sakarya, Türkiye, ORCID: 0000-0001-7934-1841

THE EFFECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION ON PROFESSIONS: PROFESSIONS OF THE FUTURE AND REQUIRED COMPETENCIES³

Abstract

The 18th century industrial revolutions have reached a whole new dimension with the digital transformation we are experiencing today. The content of the jobs we do, the way we work and the competencies we need are constantly changing, and some jobs that were done by humans in the past are being transferred to artificial intelligence and automation systems. As a natural result of these developments, some jobs and professions are disappearing because they are no longer needed, while others are changing shape by becoming more integrated with technology. This situation is interpreted by employees as meaning that people will no longer be needed in business life, all work will be done by computers, robots or machines, and they will be unemployed. On the contrary, research shows that digital transformation and artificial intelligence have created more new jobs and professions than they will eliminate and will continue to do so in the coming period. The human factor will continue to be at the center of this transformation process, but business models and ways of doing business will become more compatible with these technologies. Changing and developing technologies will cause a greater need for employees with the competencies and skills to use them in business life. The aim of this study to reveal the jobs and professions that are expected to disappear due to this transformation, to share predictions about the new jobs and professions that are expected to replace them, and to examine the competencies and skills that will be needed to do the jobs of today and the future. For all these predictions, global reports prepared by international consultancy firms by interviewing company senior managers, human resources units and employees, studies commissioned by institutions and data from online business platforms were used. These data were scanned, analyzed, compared and interpreted. The results of the study aim to reveal the competencies and skills that will be needed both today and, in the future, and to make predictions about what competencies future employees should develop.

Keywords: *Digitalization, Artificial Intelligence, Automation, Future of Jobs, Professions of the Future.*

JEL Codes: *J24, M15, O33.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında işini kaybetme riskinin giderek artması çalışanların en büyük korkusu haline gelmiştir. Akademik yazın ve popüler medyada öne çıkan görüşler, günümüzde geleneksel olarak var olan mesleklerin yarıdan fazlasının çok kısa sayılabilecek bir zaman diliminde yok olacağı, çalışanların işsiz kalacakları ve

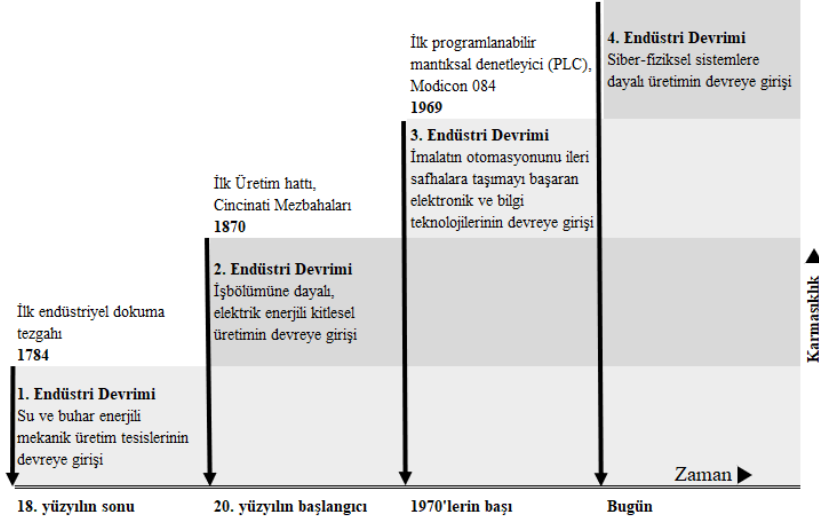
³ The Extended English Summary is located the end of the Article

dolayısıyla geçimlerini nasıl sağlayacakları konusunda insanları tedirgin etmekte ve yeni arayışlara itmektedir. Ancak bu arayışın önemini daha iyi anlamak için izlenmesi gereken yol ve yöntemler ile sahip olunması gereken yeni beceri ve yetkinliklerin iyi analiz edilmesi ve geleceğe daha iyi hazır olunması için geçmişten günümüze çalışma hayatı ve ekonomideki gelişmelerin gözden geçirilmesi yararlı olacaktır.

1763'te buharlı makinenin icadı ile başlayan sanayileşme süreci bugün dijital teknolojiler, yapay zekâ ve otomasyonun hızla geliştiği ve yaygın olarak kullanılmaya başladığı yepyeni bir boyuta ulaşmıştır. Kas gücünden makinelere, bilgisayarlardan internete geçiş dünya için çok kısa sayılabilecek bir sürede gerçekleşmiştir. Bu hızlı değişim sürecinde yeni iş kolları ve sektörler oluşmaya başlamış, yaşanan her bir gelişme bazı meslek dallarını ortadan kaldırarak o güne kadar duyulmamış yeni alanlar, meslekler ve unvanlar doğurmuştur. Örneğin geçmişte günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası olan bileycilik, kalaycılık, çerçilik, çömlekçilik, yemenicilik, semercilik, sepetçilik ve çıkırıkçılık gibi meslekler bugün ya adını hiç duymadığımız ya da son temsilcilerinin sürdürmeye çalıştığı ve onlardan sonra tamamen silinip gidecek mesleklerden bazılarıdır (Candan, 2015).

Dünyanın ekonomik gelişim sürecini inceleyerek mesleklerin dönüşümünü görebilmek mümkündür. Sanayi Devrimi'ne kadar, insanlar sadece temel ihtiyaçlarını gidermek için çaba göstermiştir. Temel üretim faktörleri insan, hayvan ve topraktır (Pamuk ve Soysal, 2018). İhtiyaç duyulan ürünler kas gücü kullanılarak üretilmiştir. Ekonominin temeli tarımsal üretim olduğu için bu alanda kullanılan kazma, kürek, balta, saban gibi araçların üretilmeye ve hayvanların çektiği arabalarla tarımsal faaliyetler yapılmaya başlanmıştır. Artan tarımsal faaliyetler 9. ve 15. yüzyıllar arasında Avrupa'da hüküm süren Feodalizm'in doğmasına sebep olmuştur (Eğilmez, 2018: 66). Üretim artışı beraberinde refah seviyesinin yükselmesini, ihtiyaç fazlası malların alınıp satılması da ticaretin gelişmesini sağlamıştır. 15. ve 17. yüzyıllar arasında başlayan coğrafi keşifler sonucunda yeni pazarlara ulaşılması uluslararası ticaretin tarımın önüne geçmesine yol açmıştır. Coğrafi keşifler sonucunda birçok ülke farklı yerlerde koloniler kurmuş ve sömürgecilik sayesinde hammadde kaynaklarında artış olmuştur. Bu durum Avrupa ekonomisini canlandırarak insanların gelir seviyelerini yükseltmiş ve beraberinde tüketim artışını da getirmiştir. Artan talebi karşılamak için aranan çözüm 1705 yılında Thomas Newcomen tarafından icat edilen ve 1763 yılında James Watt tarafından geliştirilerek çok daha güçlü hale getirilen buhar makinesi olmuştur (Eğilmez, 2018: 67). Buhar makinesinin icadı aynı zamanda 1. Sanayi Devrimi'nin de başlangıcı sayılmaktadır.

Şekil 1. Endüstri Devrimi'nin Dört Aşaması



Kaynak: Kagermann (2013)

19.yy.'ın sonlarında ise elektrik gücüyle çalışan makineler devreye girmiştir. Sistem ilk olarak Amerika'daki mezbahalarda hayvan kesimi için kullanılsa da asıl uygulayışı Henry Ford'un bant sistemi ile seri araba (Model T) üretimine başlaması ile olmuştur. 2. Sanayi Devrimi olarak anılan bu gelişme ile üretim artık çok daha ucuz, hızlı ve etkili bir şekilde yapılmaya başlanmıştır (Acıloğlu ve Kaya, 2021; Kagermann, 2013).

Gelişen teknolojiyle birlikte 1960'lı yıllarda üretim dünyasına yeni bir unsur katılmıştır: Bilgisayarlar. Yine aynı dönemlerde üretim robotları da ortaya çıkmaya başlamış ve bunların üretime katılmasıyla birlikte 3.Sanayi Devrimi başlamıştır. Bu dönemde artık üretim bilgisayarların kontrolü altındadır. Robotların insanlardan daha hızlı ve verimli şekilde üretim yapabilmeleri üretimde insan emeğinin azalmasına sebep olmuştur. Büyük Buhran (1929-1935) ve 2.Dünya Savaşı, 3.Devrim'i geciktirmiş olmakla birlikte ortaya çıkmasının da temelini oluşturmuştur (Pamuk ve Soysal, 2018).

2011'e kadar bu sanayi devrimi ile devam edilirken özellikle Çin, Güney Kore ve Hong-Kong gibi uzak doğu ülkeleri, batı ülkelerine karşı üretim alanında çok büyük bir tehdit oluşturmaya başlamıştır. 2011-2015 yılları arasında doğu ülkelerinin yaptığı sanayi üretimi batı ülkelerini geçmiştir (Polat, 2018). Türkiye de ekonomik olarak batının bir parçası olduğu için bu tehditten etkilenen ülkeler arasında yer almaktadır.

Bu dönemde batı ülkeleri kendisine şu soruyu sormuştur: Hız (inovasyon hızını arttırarak dünya pazarına Çin'den önce yeni ürünler sunabilmek), esneklik ve

verimlilik (çok daha az hammadde kullanarak çok daha fazla ürün üretimi) ile Çin'den daha ucuz ve hızlı ürün üretebilir miyiz? (Frank vd., 2019).

Bunları sağlamak için kas gücünü sistemden çekmek yani insan faktörünü üretimde minimuma indirmek gerekmektedir. Böyle yapılırsa sistem hem verimli çalışacak hem de üretim ucuzlayacaktır. Bu planlar doğrultusunda 2011 yılında Hannover Teknoloji Fuarı'nda 4. Sanayi Devrimi yani Endüstri 4.0 kavramı ortaya çıkmıştır. Endüstri 4.0 kavramı için çok önemli olan 5 parametre vardır: Siber-Fiziksel Sistemler, Nesnelerin İnterneti (Internet of Things- IoT), Yapay Zekâ (Artificial Intelligent- AI), Büyük Veri ve Bulut Teknolojileri (Bağcı, 2018; Kılıç ve Alkan, 2018; Özsoylu, 2017).

Kısaca özetlediğimiz yaklaşık 300 yıllık dönem, insanın bilimsel olarak 200 bin yıl önce var olduğu düşünüldüğünde çok kısa sürede gerçekleşen bir dönüşümü göstermektedir. Gelişen teknoloji ile üretim kolaylaşmış, üretim miktarları artmış ve çeşitlenmiştir. Başlangıçtaki sorumuzun cevabı bu noktada verilebilir. Sanayi Devrimi'nin başlangıcından Endüstri 4.0'a uzanan süreçte yaşadığımız teknolojik gelişim ve dönüşümler birçok mesleğin ortadan kalkmasına, yeni mesleklerin oluşmasına veya mevcutların dönüşüme uğramasına yol açmıştır. İçinde bulunduğumuz dönemde ise artık bu değişimler yüzyıllar değil sadece birkaç yıl içinde gerçekleşmektedir. Bu hızın temel unsuru olan dijitalleşme bazı meslekleri ortadan kaldırdığı gibi yepyeni mesleklerin de ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu yeni meslek grupları ile artık alın teri kavramının yerini "akıl teri", beyaz yakalı kavramının yerini ise "dijital çağın becerilerini kazanmış beyaz yakalı" şeklinde tanımlanan "dijital yakalı" çalışanların almaya başladığı gözlenmektedir (Acılıoğlu ve Kaya, 2021: 26).

2. YÖNTEM

Dijital dönüşümün iş hayatındaki etkilerini, işler ve mesleklerde ortaya çıkacak değişiklikleri ve bu değişikliklerin gerektireceği yetkinlikleri tespit edebilmek amacıyla Dünya Ekonomik Forumu gibi kuruluşlar ile iş hayatındaki eğilimleri düzenli olarak takip eden global danışmanlık firmalarının hazırladığı raporlar ile akademik ve profesyonel yazında konuyla ilgili tartışma ve değerlendirmelerden faydalanılmıştır. İş dünyası tarafından da yakından takip edilen bu raporlar iki açıdan bizlere yol göstermektedir. Bunlardan birincisi sektör bazlı verilerin toplanması, analiz edilmesi ve ortaya çıkan bilgilerin derlenmesidir. Bu verilere örnek olarak işe alım kriterlerindeki değişimler, tercih edilen pozisyonlardaki değişimler ve iş dünyası tarafından kullanılan platformların paylaştığı istatistikî bilgiler verilebilir. İkincisi ise şirketleri temsil eden üst yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri ile yüz yüze anketler yaparak kendilerinin yorum ve öngörülerinin derlenmesi ve bu sayede gelecekte iş hayatını bekleyen değişikliklerle ilgili bir çerçeve oluşturulmasıdır. Bu raporların kapsadığı firmalar gerek çalışan sayısı gerekse sektör çeşitliliği açısından son derece kapsayıcıdır. Örneğin WEF'in 2023 raporu, toplam çalışan sayısı 11,3 milyonun üzerinde olan ve dünyanın 45 ülkesindeki 27 farklı sektörde faaliyet gösteren 803 şirketin üst yöneticisi ile görüşülerek hazırlanmıştır (WEF, 2023: 4). Bu

nedenle çalışmada, iş dünyasındaki gelişmeleri ve beklentileri yakında takip eden son altı yıla ait raporlar taranarak analiz edilmiş, sonuçlar yorumlanmış, beklentiler ve eğilimler ortaya konularak gelecekte olması muhtemel değişiklikler hakkında iş dünyasına ve çalışanlara ışık tutması amacıyla bir perspektif sunulmaya çalışılmıştır.

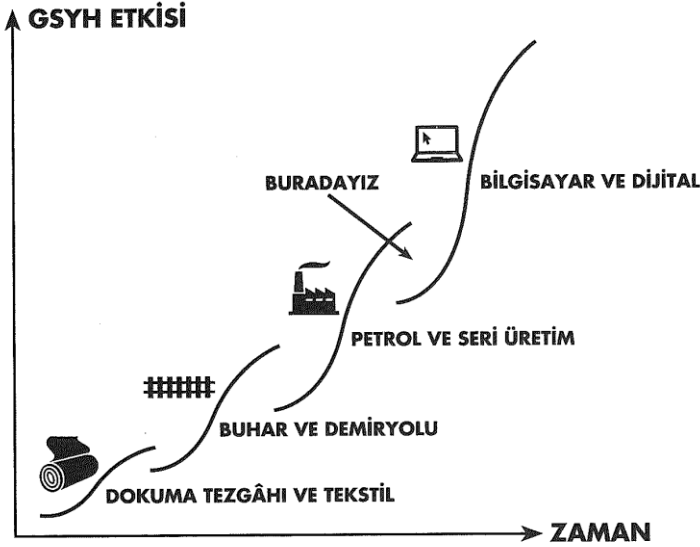
3. BULGULAR

Öncelikle tüm bu değişikliklerle ilgili iki önemli kavramdan kısaca bahsetmekte yarar vardır. İngilizce orijinaleri birbirine çok benzeyen kavramlardan ilki “Digitization” yani resim, yazı ve ses gibi yazılı ve fiziksel olan tüm materyallerin bilgisayar tarafından dijital biçimlere dönüştürülmesidir. İkinci kavram ise “Digitalization” yani Dijitalleşme’dir. Dijitalleşme ise fiziki bir veri dönüştürme işleminden ziyade, bu işlemi yapabilmek için oluşturulan stratejiler ve iş yapma şekillerindeki dönüşümlerdir. Bunlardan birincisi (digitization) verilerdeki bir format dönüşümünü ifade ederken, ikincisi (digitalization) veri kullanımında izlenecek yol, yöntem ve stratejilerdeki değişimi veya süreçlerin dönüşümü ifade etmektedir. Bu iki unsur gerçekleşmeden bir dijital dönüşümden bahsedilemez (Aybek Yıldız, 2017: 167). Dijital dönüşüm, sadece teknoloji alt yapısına yatırım yaparak bu alanda çalışacak yeni kişiler istihdam etmekten ibaret değildir. Şirketlerin tüm iş süreçlerini, karar alma mekanizmalarını ve elindeki tüm kaynaklarını yeniden ele almayı gerektirecek kadar köklü bir mental değişiklik yapma çabasına da ihtiyaç vardır. Bu ise sadece Bilgi Teknolojileri (BT) departmanının değil tüm departmanların sorumluluğunda olan yeni bir iş yapma kültürünün geliştirilmesini gerektirmektedir. Başka bir ifade ile dijital dönüşüm, kurumdaki herkesin ajandasında öncelikli bir unsur olması halinde beklenen gelişmeleri sağlayacak ve amaçlara ulaşılmasını temin edebilecektir. Türkiye’deki yirmi bir farklı sektörün dijital alana yaptığı yatırımların toplam yatırımları içerisindeki oranı incelendiğinde telekomünikasyon, sigorta ve bankacılık sektörlerinin ortalama %55 yatırım oranı ile ilk üç sırada yer aldığı görülmektedir (TÜSİAD, 2016: 16). Kısaca bu dönüşüm, varılacak bir noktadan ziyade sürekli devam eden bir yolculuk olarak değerlendirilmelidir.

3.1 İhtiyaç Duyulan Yeni Yetkinlikler

Tüm bu gelişmelerin sonucunda işlerin hızla otomasyona, robotlara ve yapay zekaya devredilmesi çalışanlarda bazı mesleklerin ortadan kalkacağı ve işsiz kalacakları endişesi oluşturmaktadır. Şirketlere bilişim teknolojileri ve iş süreçleri dönüşümü konularında danışmanlık yapan ABD’li Global Bilgi Teknolojisi Hizmetleri şirketi Cognizant’ın iş liderlerinden Frank, Roehrig ve Pring tarafından yazılmış olan “Makineler Her Şeyi Yaptığında Biz Ne Yapacağız” adlı kitapta bu kaygıyı dile getirilmektedir. Kitaba göre; endüstri devrimleri boyunca hiçbir buluş ertesi gün dünyayı değiştirmemiş ve bunların her biri S harfine benzer bir eğri oluşturacak şekilde hareket etmiştir (Frank vd., 2019: 32).

Şekil 2. Endüstri Devrimleri ve “S” Eğrileri



Kaynak: Frank vd. (2019)

Eğriler S formundadır (Şekil 2) çünkü yeni teknolojiler ortaya çıktığında birkaç on yıl boyunca Gayrisafi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) artmaz, sadece az sayıda kişi veya şirket gelirini arttırabilir, toplumun geneline bir katkısı olmaz ve bu dönem eğrinin tabanını ifade etmektedir. Sonraki 25-30 yıl içerisinde bu yeni teknoloji tamamen kabul görür ve çok hızlı (neredeyse dikey) bir şekilde GSYİH artar, bu dönem ise eğrinin ortasıdır. Teknoloji zamanla tüm dünyaya ve sektörler yayılarak aktif bir biçimde kullanıldığında GSYİH artışı yavaşlar, burası da S eğrisinin tepe noktasıdır (Frank vd., 2019: 32). Dünya şu anda 3. Endüstri Devrimindeki GSYİH yavaşlaması ile 4. Devrimin hızlı gelişim safhası arasında yer almaktadır. Önümüzdeki birkaç on yıl içinde otomasyon ve yapay zekâ teknolojileri eğitim, sağlık ve hukuk gibi temel sektörlerde yaygın olarak kullanılıp iş yapma şekillerimiz dijital teknolojilere dayanmaya başladığında ise S eğrisinin 2.bölümü olan hızla yükselme, yani yapılanma aşamasına geçileceği öngörülmektedir (Frank vd., 2019).

Son dönemde özellikle Covid-19 süreci tüketim alışkanlıklarımızda ve iş yapma biçimlerimizde önemli değişiklikler meydana getirmiştir. İş dünyası hızla uzaktan (remote) çalışma modeline geçmiş ve iş toplantıları Zoom, Teams veya Meet gibi platformlar üzerinden gerçekleştirilmeye başlanmıştır. İnsanlar evlerinden çıkamadığı için temel ihtiyaçları da dahil olmak üzere tüm alışverişlerini online kanallar üzerinden yapmak zorunda kalmıştır. McKinsey Global Institute (MGI) tarafından 2021 yılında hazırlanan “COVID-19 Sonrası İşimizin Geleceği” raporuna göre uzaktan çalışma gerek iş süreçleri gerekse tüketiciler açısından e-ticaret ve otomasyon teknolojileri ile ilgili konularda değişim trendini hızlandırmıştır (MGI, 2021). Rapor,

bu gelişmenin sonucu olarak çalışmanın yapıldığı ülkelerdeki 100 milyonu aşkın çalışanın 2030'a kadar yeni meslekler bulması gerektiğini de ifade etmektedir (MGI, 2021: 1).

Kısa bir süre içinde ortaya çıkan bu gelişmeler birçok dijital aracın geniş kitleler tarafından kullanılmaya başlanmasına ve dünyadaki internet kullanıcılarının sayısının hızla artmasına sebep olmuştur. Birleşmiş Milletler verilerine göre 8 milyarı geçen dünya nüfusunun (UN, 2022) Ocak 2023 itibariyle %64'ü yani 5,2 milyar kişi artık internete erişebilmektedir. Bu oran Ocak 2020'de, yani sadece 3 yıl önce, %59'dur. Öte yandan internet ve buna bağlı olarak aktif sosyal medya kullanıcı sayısındaki keskin artış ise çok dikkat çekicidir. Dünya nüfusunun %62'si yani 4,95 milyar insan, şu anda aktif birer sosyal medya kullanıcısı konumundadır (Starri, 2018 ve 2020; Kemp, 2023).

Tablo 1. 2018-2020-2023 Karşılaştırması

	2018 (Milyar)	2020 (Milyar)	2023 (Milyar)	2018-2020 artış oranı	2020-2023 artış oranı	2018-2023 artış oranı
Dünya nüfusu	7,59	7,75	8,01	2,1%	3,4%	5,5%
Mobil telefon kullanıcısı	5,14	5,19	5,44	1,1%	4,8%	5,9%
İnternet kullanıcısı	4,02	4,54	5,16	12,9%	13,7%	28,4%
Aktif sosyal medya kullanıcısı	3,20	3,80	4,76	18,8%	25,3%	48,8%

Kaynak: Kemp (2018, 2020, 2023)

Elbette internet kullanımının yaygınlaşması, dijital teknolojilerin kullanımının da yaygınlaşmasına ve işlerin daha hızlı yapılması sayesinde çalışana daha fazla zaman kalmasına yol açabilecektir. Bu durumda iş dünyasının ve çalışanların en çok ihtiyaç duyacakları yetkinlikler arasında dijital teknolojileri kullanabilme konusundaki yetkinlikler ve bu sayede artan zamanlarını verimli hale getirmek için değer yaratan yetkinlikler konusunda kendilerini donatabilme becerileri olacağı öngörülmektedir (Acıloğlu ve Kaya, 2021). Dünya Ekonomik Forumu'nun (World Economic Forum – WEF) Mesleklerin Geleceği 2020 Raporu'na göre mevcut rollerine devam etmek isteyen çalışanlar için önümüzdeki beş yıl içinde değişecek olan temel becerilerin oranı %40 olarak öngörülmektedir. Bunun yanı sıra tüm çalışanların %50'sinin de yeniden beceri kazanmaya ihtiyacı olacağı da ifade edilmektedir (WEF, 2020: 6). Örneğin otomasyon ve yapay zekâ bir öğretmeni tamamen ortadan kaldırmayacak ama bunlarla nasıl iş birliği yapılması gerektiğini öğrenirse etkinliği artacaktır. Yapay zekanın hızlı öğrenme, konuları tekrar etme, anlaşılmayan konularda doğru

kaynaklara erişim ya da bunların özetini okuyabilme gibi imkanlarını kullanabilen bir öğretmenin “insana dokunma misyonu güçlenecektir” (Kobal, 2023). Dolayısıyla mesleğiniz ne olursa olsun öncelikli olarak bunu dijital teknolojiler ile entegre ederek yapmak için gerekli olan yetkinlikleri kazanmanız, işinizle birlikte kendinizi ve iş yapma biçimlerinizi de dönüştürmeniz gerekmektedir. Bunu başarabilenler gelecek dönemlerde iş hayatında var olmaya ve tercih edilmeye devam edeceklerdir. Bu dönüşümün 4 başlık altında gerçekleşeceği öngörülmektedir (Acılıoğlu ve Kaya, 2021: 121):

- **Otomasyon** : Beyaz yakalıların rutin ve tekrarlı işlerinin yapay zekâ tabanlı çözümlere devredilmesi
- **Teknolojik yetkinlikler** : Dijital teknolojileri işinde etkin olarak kullanabilmesi
- **Bilişsel yetkinlikler** : Otomasyon sayesinde kazanılan zamanda iş geliştirme çalışmalarına katılması
- **Sosyal yetkinlikler** : Adaptasyon, esneklik, çeviklik ve sürekli öğrenme yönlerini geliştirmesi

McKinsey & Company Türkiye tarafından hazırlanan rapora göre dünyadaki işlerin 50%'sinin otomasyona uyumlu olduğu ve Türkiye'de 2030 yılına kadar 25% otomasyon seviyesine ulaşabileceği öngörülmektedir. Bunun neticesinde otomasyon ve dijitalleşmenin etkisiyle 7,6 milyon işin kaybolarak yeni işlere dönüşebileceği ve 2030 yılına kadar 8,9 milyon yeni iş oluşabileceği değerlendirilmektedir. Halihazırda işgücüne katılan 21,1 milyon çalışanın ise bir yandan mevcut mesleğine devam edip öte yandan teknolojidten faydalanarak yetkinliklerini geliştirmesi gerekeceği ifade edilmektedir. Yapılan analizler sonucunda bunlara ek olarak başta teknoloji alanı olmak üzere 1,8 milyon “tamamen yeni” işin ortaya çıkacağı öngörülmektedir. Raporda, önümüzdeki 10 yıl boyunca en çok ihtiyaç duyulacak yetkinlikleri Tablo 2'de özetlemektedir (McKinsey, 2020: 7):

Tablo 2. Gelecekte İhtiyaç Duyulacak Mesleki Yetkinlikler

	Temel yetkinlikler	Fiziksel yetkinlikler	İleri seviye bilişsel yetkinlikler	Sosyal yetkinlikler	Teknoloji yetkinlikleri
	Temel sözel, sayısal ve iletişim	Motor ve kuvvet yetkinlikleri Genel ekipman tamiri ve mekanik yetkinlikler	Yaratıcılık Karmaşık bilgi yorumlama Proje yönetimi Eleştirel düşünme/karar alma	Girişimcilik Çevreyle uyum becerileri/ empati İleri seviye iletişim Adapte olabilme/sürekli öğrenme	Temel dijital yetkinlikler Bilimsel araştırma Teknoloji tasarımı, mühendislik İleri düzey veri analizi
2030 Referans işgücü Milyon	5,2	15,5	5,8	4,5	2,4
2030 İşgücü projeksiyonu Milyon	4,7	14,3	6,2	5,5	3,9
Değişim %	-10%	-8%	+7%	+22%	+63%

Kaynak: McKinsey Türkiye, İşimizin Geleceği, Dijital Çağda Türkiye'nin Yetenek Dönüşümü Raporu (2020)

Bu yetkinlikler; temel, fiziksel, ileri seviye bilişsel ve sosyal yetkinlikler ile teknoloji yetkinlikleri olmak üzere beş kategoriye ayrılarak incelenmektedir. Tablo 2'ye göre ülkemizdeki birçok sektörde öncelikle teknolojik yetkinliklere (+%63), onun ardından ise sosyal yetkinliklere (+%22) duyulan ihtiyacın artacağı öngörülmektedir. Öte yandan veri girişi ve ekipman kullanımı gibi rutin ve tekrarlı işler otomasyona çok daha uyumlu olduğu için bunlarla ilgili olan temel (-%10) ve fiziksel (-%8) yetkinliklerdeki değişimler ve 2025 yılına kadar benimseyeceğimiz muhtemel teknolojiler ile 2018 raporu arasındaki farklar da hangi yetkinliklerimizi geliştirmemiz gerektiği açısından bizlere yol gösterici niteliktedir (WEF, 2020: 27):

Tablo 3. 2025 Yılına Kadar Benimsenmesi Muhtemel Teknolojiler

Teknoloji	Ankete katılan şirketlerin payı (%)		Değişim
	2018	2020	
Bulut Bilişim	72	89	17%
Büyük veri analizi	85	87	2%
Nesnelerin interneti ve bağlı cihazlar	75	84	9%
Şifreleme ve siber güvenlik	54	83	29%
Yapay zeka (ML ve NLP dahil)	73	81	8%
Metin, görüntü ve ses işleme	79	79	0%
E-ticaret ve dijital ticaret	59	61	2%
İnsansı olmayan robotlar	33	43	10%
Artırılmış ve sanal gerçeklik	58	59	1%
Dağıtılmış defter teknolojisi (örneğin blok zincir)	45	56	11%
3D ve 4D baskı ve modelleme	41	51	10%
Güç depolama ve üretimi	50	50	0%
Yeni malzemeler (örneğin, nanotüpler ve grafen)	52	40	-12%
Biyoteknoloji	28	36	8%
İnsansı robotlar	23	34	11%
Kuantum hesaplama	36	31	-5%

Kaynak: WEF, The Future of Jobs (2018, 2020)

Tablo 3'teki veriler incelendiğinde 2018 yılındaki rapora göre bulut bilişim, büyük veri, nesnelerin interneti (IoT), siber güvenlik ve yapay zekâ (AI) teknolojilerinin ankete katılan şirketlerin %80'inden fazlası tarafından 2025 yılına kadar en çok benimsenmesi beklenen teknolojiler olduğu görülmektedir. Ankete katılan şirketler 26 ülkedeki 15 sektörde faaliyet gösteren 7,7 milyon çalışanı ve küresel GSMH'nin %80'ini temsil etmektedir (WEF, 2020: 151). Bu nedenle tablonun ilk sıralarında yer alan bu teknolojilerin, iş dünyasının önümüzdeki dönemde öncelik vereceği alanlar olacağını söylemek mümkündür.

Endüstri 4.0 ile birlikte tüm teknolojik gelişmelerin kalbinde yer alan temel girdi "veri" olmuştur. Bugün sahip olduğumuz yapay zekâ (AI) ya da nesnelerin interneti (IoT) gibi yeni teknolojiler ile diğer akıllı sistemlerin çalışma prensibi veri toplamaya ve toplanan bu verilerin doğru analiz edilmesi suretiyle üretilen bilgiye dayanmaktadır. IoT Analytics tarafından Mayıs 2023'te yapılan araştırmaya göre dünyadaki IoT cihazlarının sayısı 14,3 milyar olmuş ve yıl sonuna kadar ise 16,7 milyara ulaşacağı öngörülmüştür (Sinya, 2023). Bu sayı, 2018 yılında 8 milyar IoT cihazı olduğu göz önüne alındığında sadece 5 yıl içerisinde %100 artış olduğu

anlamına gelmektedir. Öte yandan Tablo 1'deki oranlara göre 2018 - 2020 yılları arasında dünyadaki internet kullanıcı sayısı %12,9 artarak 4,54 Milyar kişiye, aktif sosyal medya kullanıcısı ise % 28,5 artarak 3,80 Milyar kişiye ulaşmıştır (Kemp, 2018, 2020). Kullanıcı sayısındaki bu artış 2020-2023 yılları arasında özellikle Covid-19 pandemisinin etkisiyle ivmesini artırarak internet kullanıcı sayısının %16,7, aktif sosyal medya kullanıcısının ise %30,3 daha artmasına yol açmıştır (We Are Social, 2023). Artan bu kullanıcı sayısına paralel olarak özellikle pandemi döneminde online alışveriş kanalları, dijital platformlar ve sosyal medya uygulamaları çok daha yoğun bir şekilde kullanılmıştır. Bu da karşımıza çok farklı türdeki verinin farklı yollarla ve hızlı bir şekilde toplanarak depolanmasıyla oluşan çok büyük veri setlerini ifade eden “Büyük Veri” kavramını çıkarmaktadır (Altunışık, 2015:48). Akıllı cihazlarda bulunan sensörler ve çipler sayesinde her gün terabaytlar büyüklüğünde veri toplanması nedeniyle bir sonraki aşamada bunların depolanması sorunu gündeme gelmiş ve teknoloji bu soruna bulut teknolojileri ile çözüm bulmuştur. Öte yandan toplanan bu verilerin ortak bir veri saklama deposu olan bulut teknolojilerinde güvenli bir şekilde saklanabilmesi ve istenildiğinde geri çağrılabilmesi siber güvenlik kavramının önemini ortaya çıkarmıştır. Siber güvenlik, özellikle savunma sanayi, finans ve teknoloji şirketleri ile kamu kurumlarına ait bilgilerin güvende tutulabilmesi için hayati bir önem taşımaktadır. Sahip olduğu kritik önemi nedeniyle tabloda %29 ile en yüksek oranda değişimin olduğu teknoloji siber güvenlik olmuştur. Bu teknolojilerin daha çabuk benimsenmesinin altında yatan temel nedenin veriyi toplayıp (IoT), depolayıp (Bulut Bilişim), analiz edip (Büyük Veri Analizi), güvenliğini sağlayan (Şifreleme ve Siber Güvenlik) ve bunlardan elde ettiği bilgiyi kullanarak (Yapay Zekâ) birbirilerini tamamlayan bir teknoloji zincirinin halkaları şeklinde hareket etmeleri olduğunu söylemek mümkündür.

Listede yer alan; güvenlik ve hız gibi nedenlerle tercih edilen blok zincir (%11), maliyet avantajları, geniş kullanım alanı ve esnek üretim imkanları nedeniyle 3D modelleme (%10), robotik otomasyon sistemlerinde kullanılan insansız olmayan robotlar (%10) ile tehlikeli işler, bilimsel deneyler ve hizmet sektörleri için geliştirilen insansız robot (%11) teknolojileri de veri bazlı teknolojilerin ardından yüksek oranda değişim gösteren diğer teknolojilerdir. Yeni malzemeler (-%12) ve kuantum hesaplama (-%5) teknolojileri ise ankete katılan şirketler tarafından önümüzdeki dönem için önceliklendirilmediklerinden dolayı gerileme göstermiştir.

Yeni teknolojilerin benimsenmesi hakkında 2022 yılında Avrupa Birliği tarafından da ülkeler bazında bir çalışma yapılmıştır. Tablo 3'ün ilk sıralarında da yer alan bazı yeni teknolojileri benimseme oranları Bulut Teknolojileri için %34, Büyük Veri için %14 ve Yapay Zekâ için %8 olmuştur. Oranlar, büyük şirketler ve KOBİ'lerin ayrı ayrı incelediği çalışmadaki ortalamaları ifade etmektedir. Avrupa Birliği ülkeleri arasında dijital teknolojileri benimsemeye en azından temel bir seviyeye ulaşan işletmelerin oranına göre İsveç ve Finlandiya ilk sıralarda yer alırken Romanya ve Bulgaristan son sıraları paylaşmaktadır (European Commission, 2022: 16). Birlik “Dijital On Yıl için Avrupa'nın Yolu” adını verdiği dijital politika belgesi çerçevesinde 2030 yılına kadar şirketlerin en az %75'inin Yapay Zekâ, Bulut ve

Büyük Veri teknolojilerini kullanmalarını hedeflemektedir (European Commission, 2021: 10).

Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) raporuna göre, 15 endüstride insan-makine-algoritma arasındaki iş bölümünde meydana gelecek değişikliklerden dolayı 85 milyon işin kaybolacağı ama bunun yerine yeni iş bölümüne daha uygun 97 milyon yeni rolün ortaya çıkacağı öngörülmektedir (WEF, 2020:29). Öte yandan bu yeni teknolojilerin benimsenmesinin önünde Tablo 4'te gösterilen çeşitli engeller vardır (WEF, 2020: 35).

Tablo 4. Yeni Teknolojilerin Benimsenmesinin Önündeki Algılanan Engeller

Teknolojinin benimsenmesinin önündeki engel	Ankete katılan şirketlerin payı (%)
Yerel işgücü piyasasındaki yetenek eksiklikleri	55,4
Uzman yetenekleri iş gücüne katamama	46,7
Organizasyon liderliğinde yetenek eksikliği	41,4
Fırsatların yetersiz anlaşılması	38,9
Düzenleyici çerçevede esneklik eksikliği	33,0
Yatırım sermayesi sıkıntısı	32,3
İşe alma ve işten çıkarma konusunda esneklik eksikliği	26,3
Liderlik arasında ilgi eksikliği	17,9
Diğerleri	5,3

Kaynak: WEF, The Future of Jobs (2020)

Tabloda en yüksek oranla ilk üç sırada yer alan engellerin ortak paydası yetenek kavramıdır. İnternete ve dijital teknolojilere olan bağımlılık arttıkça geleceğin işleri de yeni beceriler gerektirmektedir. Bu nedenle şirketler ve kurumlar çalışanlarının bu becerilere sahip olmasını beklemektedir. Ancak birçok şirket gerekli yetkinliklerden yoksun bir işgücüyle karşı karşıyadır (Pompa, 2015: IV). Doğru yeteneklerin iş gücü piyasasına çekilememesi de ikinci engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Raporla göre bu durum profilleri incelenen ülkelerin %77'si için (20 ülke) geçerlidir (WEF, 2020: 35). İşgücünün artan yetkinlik talebine ayak uydurması gerekmektedir. Aksi takdirde işlerin yürütülmesinin temelini dijital becerilerin oluşturduğu ve bu alanda rekabetin arttığı bir dünyada ayakta kalmak mümkün olmayacaktır (European Commission, 2022: 20). Ülkelerin dijital dönüşüme hazır olma düzeylerini 7 temel kriter üzerinden değerlendirerek raporlayan Digital Readiness Index verilerine göre Türkiye araştırmaya dahil edilen 146 ülke arasında 56. sırada yer almaktadır (Cisco, 2021). Türkiye, insan sermayesi, yeni iş girişimi ortamı, temel ihtiyaçlar ve iş yapma kolaylığı kriterlerinde pozitif bir ilerleme kaydetmektedir. Ancak teknolojiyi benimseme, teknoloji alt yapısı ve özel sektör & kamu teknoloji yatırımları kriterlerinde ise negatif yönde ilerlemekte yani beklenen hazırlık düzeyinden uzak olduğu belirtilmektedir. Özellikle teknolojiyi benimseme kriterinde 83. Sırada yer almamız, ülkemizde de yeni teknolojilerin beklenen seviyede benimsenmediğini göstermekte ve Tablo 4'teki yetenek eksiklikleri engelini ülkemiz açısından da

geçerli olduğunu gözler önüne sermektedir. Avrupa İstatistik Ofisi'nin (Eurostat) verilerine göre Türkiye'de 2021 yılında dijital becerilere sahip olanların oranı %30'dur. Avrupa Birliği'nde ise bu oran %54 olup hedefleri 2030 yılına kadar bu oranı %80'e yükseltmektir (Politika Analiz Laboratuvarı [PAL], 2023: 16). Ancak 2016-2021 yılları arasında gösterilen gelişme hızıyla ilerlenmesi halinde 2030 yılında Avrupa Birliği'nin %60, Türkiye'nin ise %56 seviyesine çıkabileceği öngörülmektedir. MÜSİAD tarafından yaptırılan ve 25 farklı sektörden 340 şirketin dahil edildiği Dijital Dönüşümün İş Süreçlerine Etkisi raporunda da iş dünyasının temsilcilerine dijital dönüşümün yavaşlamasına sebep olduğunu düşündükleri öncelikli üç unsur sorulmuştur (MÜSİAD, 2021: 81). İlk üç sırada yer alan cevaplar bütçe yetersizliği (%42,4), insan kaynağı yetersizliği (%40,0) ve teknolojik ihtiyaçların bilinmemesi (%23,8) olmuştur. Diğer cevaplar da ağırlıklı olarak konunun yeterince önemsenmemesi, nasıl bir yol izleneceğinin bilinmemesi ve yeterli alt yapının olmayışıyla ilgilidir.

Gerek global gerekse yerel şirketlerle yapılan araştırmalarda çıkan benzer sonuçlar dijital dönüşümün önündeki en önemli engellerin çalışanlardaki yetkinlik eksikliği, yetersiz teknolojik alt yapı ve şirketi yönetenler tarafından konuya yeterince önem verilmemesi olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle organizasyonların liderlerinde böyle bir bakış açısının olması yeni teknolojilerin yeterince tanınmaması, benimsenmemesi ve organizasyon için bu yönde bir vizyon geliştirilmemesi sonucunu doğurmakta bu da istihdamdan yeni yapılacak yatırımlara kadar yeni teknolojilerin dikkate alınmamasına sebep olmaktadır. Bu durumda bulunan organizasyonların yapması gereken kendilerine dijital dönüşüm yol haritası çıkarmakla başlayacakları bir dizi yapısal reformun şirket ve çalışanlar için hızla hayata geçirilmesi olacaktır.

Esasen bu sonuç beceri ve yetkinliklerini geliştiren çalışanlar açısından büyük bir fırsat anlamına da gelmektedir. Bu yönüyle bakıldığında da gelecekte iş gücü piyasasında var olabilmek için bilişsel ve teknolojik yetkinliklerimizi geliştirmemizin neden bu kadar önemli olduğunu bir kez daha gözler önüne sermektedir. Rapor, tüm bu bilgiler ve yapılan anketler sonucunda 2025 yılında en çok ihtiyaç duyulacak 15 beceriyi Tablo 5'teki gibi sıralamaktadır (WEF, 2020: 36).

Tablo 5. 2025 için En Önemli 15 Beceri

Temek Beceri	Beceri Grubu
1 Analitik düşünce ve inovasyon (yenilik)	Bilişsel beceriler
2 Aktif öğrenme ve öğrenme stratejileri	Öz yeterlik
3 Karmaşık problem çözme	Bilişsel beceriler
4 Eleştirel düşünme ve analiz	Bilişsel beceriler
5 Yaratıcılık, özgünlük ve inisiyatif (girişim)	Bilişsel beceriler
6 Liderlik ve sosyal etki	Başkalarıyla çalışma
7 Teknoloji kullanımı, izleme ve kontrol	Teknolojik beceriler
8 Teknoloji tasarımı ve programlama	Teknolojik beceriler
9 Direnç, stres toleransı ve esneklik	Öz yeterlik
10 Akıl yürütme, problem çözme ve fikir oluşturma	Bilişsel beceriler
11 Duygusal zekâ	Öz yeterlik
12 Sorun giderme ve kullanıcı deneyimi	Teknolojik beceriler
13 Hizmet oryantasyonu	Başkalarıyla çalışma
14 Sistem analizi ve değerlendirmesi	Bilişsel beceriler
15 İkna ve müzakere	Başkalarıyla çalışma

Kaynak: WEF, The Future of Jobs (2020)

Tablo 5'te yer alan beceriler WEF'in 2023 raporunda da kullandığı sınıflandırmadan (WEF, 2023: 38) yola çıkarak bilişsel beceriler, teknolojik beceriler, öz yönetim ve başkalarıyla çalışma başlıkları altında 4 grup altında değerlendirilmiştir. Buna göre listedeki 15 becerinin %40'ı bilişsel beceriler grubunda yer almakta, diğer beceriler ise %20'şer oranla gruplara eşit olarak dağılmaktadır. İlk beş sırada yer alan becerilerden Aktif Öğrenme ve Öğrenme Stratejileri dışında kalanların tamamı bilişsel becerilerdir. Bu sonuçları bir önceki raporla karşılaştırdığımızda ilk beş sırada yer alan becerilerde bir değişiklik olmaması dikkat çekmektedir (WEF, 2018: 12). Tablo 4'te de görülebileceği üzere yeni teknolojilerin benimsenmesinin önündeki en önemli engelin çalışanlardaki yetenek eksikliği olduğunu göz önüne aldığımızda bilişsel becerilerin önemi ve listede değişmeden üst sıralarda yer almasının sebebi daha iyi anlaşılmaktadır. Raporun 2023 yılı mayıs ayında yayımlanan son versiyonunda da analitik düşünce ve yaratıcılık gibi bilişsel beceriler ve hayat boyu öğrenme 2018 ve 2020 raporlarında olduğu gibi yine ilk 5 sıra içerisinde yer almaktadır (WEF, 2023: 38). Bunun yanında öz yeterlik beceri gruplarında bulunan dayanıklılık, esneklik, çeviklik ile motivasyon ve öz farkındalık becerileri de ilk sıralara yükselerek karmaşık problem çözme ve eleştirel düşünme gibi bilişsel becerilerin yerini almıştır. Böylece listede bilişsel becerilerin ağırlığı %40'tan %20'ye düşerken öz yeterlik becerileri %20'den %27'ye yükselmiştir. Son dönemlerdeki raporlarda benzer bir eğilim gösteren bu beceri setinin son raporda değişmesinin temel sebebi bu süreçte yaşanan Covid-19 pandemisi ve Rusya-Ukrayna Savaşı gibi küresel soklardır. Bu olayların tüm dünyada yarattığı kaygılar ve geleceğe dair belirsizlikler

dayanıklılık, esneklik, çeviklik, motivasyon ve öz farkındalık gibi öz yeterlik beceri gruplarına duyulan ihtiyacın artması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Şirketler için gelecekteki en önemli beceriler bunlar olacaktır ancak aynı durum mesleki veya kişisel olarak dijital becerilere ihtiyaç duyacak toplumun tüm kesimleri için de geçerlidir (European Commission, 2022: 20). Danışmanlık şirketi Cognizant'ın araştırmasına katılan 2000 kıdemli üst düzey yönetici de çalışanların gelecekte “işe yarar kalmaya devam etmek için” Tablo 6’da belirtilen alanlardaki yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğini düşünmektedir (Frank vd., 2019: 183).

Tablo 6. Gelecekte İşe Yarar Kalmaya Devam Etmek İçin Geliştirmeniz Gereken Yetenekler

Analitik Düşünme	21%
Sosyal Medya	15%
İmalat Becerileri	15%
Öğrenme	14%
Katılım	13%
Yazılı İletişim	13%
Kişilerarası İlişkiler	12%
Dil Becerileri	12%
Global Operasyon	12%

Kaynak: Frank vd. (2019)

Bu çalışmada da WEF raporunda olduğu gibi ilk sırada analitik düşünme becerisinin yer alması bu becerinin tüm çalışanlar tarafından önceliklendirilmesi gerektiği konusunda güçlü bir kanıt oluşturmaktadır. Bununla birlikte bilişsel yetkinliklerin yanı sıra yazılı ve sözlü iletişim, kişilerarası ilişkiler ve dil becerileri gibi başkalarıyla birlikte çalışabilme becerileri ile öğrenme gibi öz yeterlik becerileri de üst yönetimlerin çalışanlarda aradığı beceriler olacaktır.

Bir başka global danışmanlık firması olan PricewaterhouseCoopers (PwC) tarafından farklı ülkelerdeki 10.000 kişinin katılımı ile yapılan “*Geleceğin İş Gücü- 2030 Yılına Şekillendirecek Rakip Güçler*” adlı rapor çalışanların %37’sinin otomasyon nedeniyle işini kaybetmekten korktuğu sonucuna vararak, 2014’te bu oranın %33 olduğunu ifade etmektedir. Çalışanların %74’ü ise işini kaybetmemek adına yeni beceriler öğrenmeye hazır olduğunu ve bunun kendi sorumluluğu olduğunu belirtmiştir (PwC, 2017: 31). Rapor, 2030 yılında görülme ihtimali olan ve birbirinden farklı özelliklere sahip 4 ayrı iş dünyası modeli ortaya koymaktadır (PwC, 2017: 11):

Şekil 3. 2030'da Dört Çalışma Dünyası



Kaynak: PwC, Workforce of the Future (2017)

Bu modele göre sarı dünyadaki şirketlerin odağında insan vardır. İş gücü yapısı belli bir konuda uzmanlaşmış olan ancak kurumsal firmalarda çalışmak yerine aynı anda birçok firmaya proje bazlı hizmet veren çalışanlardan oluşmaktadır. Bunlar daha küçük, esnek ve çevik yapılar olup diğer dünyalardaki şirketlere hizmet sunmaktadır (PwC, 2017: 24).

Kırmızı dünya, tüketici odaklı, onlara sürekli yeni ürün ve hizmet geliştirme çabası içinde olan ve bu nedenle inovasyonun ve rekabetin yoğun olduğu bir dünyadır. Bir nevi “inovasyon kuluçka merkezi” olarak adlandırılmaktadırlar. Bunu sağlayanlar ise yeni teknolojileri etkin olarak kullanabilen çalışanlardır. Çalışanlar, en çok aranan becerilerin en büyük ödül anlamına geldiğini bilmektedirler. Fikri mülkiyet ve çalışma özgürlüğü en az finansal teşvikler kadar önemlidir (PwC, 2017: 12).

Yeşil dünya, sosyal konularda bilinçli ve sürdürülebilirlikle ilgili tüm alanlara duyarlı çalışanlardan oluşmaktadır. Gerek çalışanlar gerekse tüketiciler dünyamızın geleceği için doğru adımları atan firmalara bağlılık göstermektedir. Bu dünyada kurumsal sosyal sorumluluk sadece sahip olunması güzel olan bir şey değil, bir iş yapma modelidir (PwC, 2017: 20).

Mavi dünya, oldukça güçlü ve otorite sahibi şirketlerden oluşmaktadır. Şirketler tüm dünyada hüküm sürece kadar büyürken çalışan sayıları azalmaktadır. Ancak bu çalışanlar otomasyonu, analitik düşüncüyü ve inovasyonu etkin bir şekilde kullanarak performanslarını en üst düzeye çıkarabilmektedir (PwC, 2017: 16). Raporun kilit mesajı ise “*değişim çoktan başladı, zaman geçtikçe de hızlanarak devam ediyor ve o nedenle en temel zorunluluk, değişen teknoloji dünyasını detaylı bir şekilde anlamak*” şeklinde özetlenebilir.

Bu rapor ve yukarıdaki diğer raporların sonuçları birlikte değerlendirildiğinde çalışanlardan beklenen yetkinliklerin temel olarak benzer olduğu görülmektedir. Buradan hareketle şirketlerin önümüzdeki dönemde analitik bakış açısına sahip, teknolojiyi ve dijital araçları etkin olarak kullanabilen, problem çözebilen, eleştirel bakabilen, yaratıcı, iş birliğine açık, iletişimi güçlü, duygusal zekâsı gelişmiş, meraklı ve sürekli öğrenen, esnek, çevik, adaptasyon kabiliyeti ve öz motivasyonu yüksek çalışanları tercih edecekleri sonucuna varılmaktadır. Öte yandan en az bir yeni beceride rekabet yeterliliği kazanan çalışanlar, iş yerlerinde kendilerini daha güvende hissetmektedirler (Bateman, 2022). Gerek iş hayatına yeni katılacak olanların gerekse mevcut durumda çalışanların üzerine düşen, büyük resmi anlayarak beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı olmak, sahip olunan ve ihtiyaç duyulan yetkinlikleri belirleyerek bir planlama yapmak ve gelişmelere uyum sağlamak adına bunlarla ilgili gerekli aksiyonları almak olacaktır.

Tüm bu yetkinlik değişimleri yeni işe alımlarda da şüphesiz belirleyici olacaktır ama “şu anda şirketlerde çalışmaya devam edenler bundan nasıl etkilenecek?” sorusunun cevabı da önemlidir. Bu süreçte hem kamuya hem özel şirketlere hem de bireylerin kendilerine düşen birtakım sorumlulukların olduğu açıktır. Özel sektörün yaptığı en güzel uygulamalardan bir tanesi ABD’nin önde gelen medya ve iletişim şirketlerinden olan AT&T’ye ait dönüşüm projesidir. Firma, 2013 yılında, 2025 Yol Haritası hazırlamak için başladığı çalışmalar neticesinde 240 bin çalışanından 100 bininin yaptığı işlerin 10 yıl içinde hayatımızda olmayacağı sonucuna varmıştır. Bunun üzerine bu çalışanlarla yollarını ayırıp yeni yetenekler almak yerine, onları 2020 yılına kadar yeniden eğitime tabi tutmaya karar vermiştir. Bu amaçla üniversiteler ve şirket içi eğitim platformu da dahil tüm paydaşlarla birlikte bir geçiş planı yapma yoluna gitmiştir (AT&T, 2016: 39). Sonuçlar, çalışan bağlılığına ve inovasyon performansına olumlu şekilde yansımıştır. Şirketin geliri %27 artmış ve 2017’de “Fortune, Çalışılacak En İyi 100 Şirket” listesine girmiştir (GPTW, 2017). Kamuya ait güzel bir örnek de Singapur’dandır. Dünya çapında yapılan PISA ve TIMMS gibi sınavlarda her zaman ilk sıralarda yer alan Singapur eğitime verdiği önemle bilinen bir ülkedir. Bu çerçevede 23 sektörde büyümeyi ve rekabet edebilirliği teşvik etmek için becerileri yükseltmeyi amaçlayan yenilikçi bir destek biçimi uygulamaya konulmuştur. Singapur Hükümeti, Ocak 2016’da Eğitim Bakanlığı tarafından uygulamaya konulan “Skills Future Initiative” aracılığıyla, 25 yaş ve üzerindeki tüm Singapurlulara iş becerileriyle ilgili onaylanmış kursları ödemeleri için yaklaşık 400 dolar kredi sağlamıştır. Çalışanların faydalanabileceği bu tarzda 18.000’den fazla kurs mevcut olup, Aralık 2016 itibarıyla 120.000’den fazla kişinin (25 yaş ve üzerindeki yerleşik nüfusun yaklaşık yüzde 4’ü) kurs almak için başvuruda bulunduğu ifade edilmektedir (MGI, 2017: 107).

3.2 Gelecekte Yeni Meslekler ve Değişen Görevler

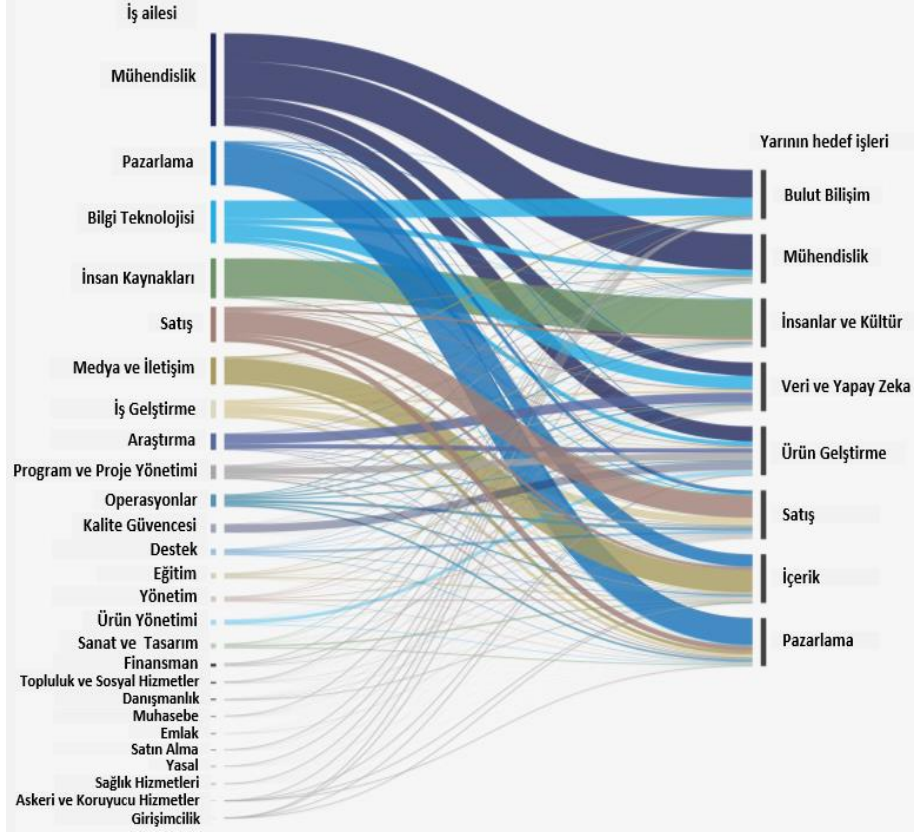
Konuyu doğru değerlendirebilmek için öncelikle meslek ile iş (ya da görev) ayrımını doğru yapmakta fayda vardır. Çünkü bazı meslekler otomasyonun devralması sonucu tamamen ortadan kalkabileceği gibi bunların yerine yukarıda birçoğunu saydığımız yeni beceriler ve bunları gerektiren yeni meslekler de ortaya çıkacaktır. Bazı

meslekler otomasyondan etkilense de bazıları değişmeden kalabilecektir (Frank vd., 2019: 55). Bu mesleklerde de dijital teknolojilerin kullanımı sayesinde bazı görevler otomatik hale gelecek, meslek ortadan kalkmayacak ama işin ya da görevin yapılma şekli değişecek ve bu durum çalışanların performansını arttıracaktır. Zaten tüm mesele bunu yapmalarına imkân veren teknolojileri kullanabilecek yetkinliklerin geliştirilmesindedir. Bu şekilde teknoloji okuryazarı olmayı başarabilenler gelecekte de iş kaygısı yaşamayacaktır. Buradan yola çıkarak önümüzdeki süreçte şirketlerin işe alımlarında ön plana çıkan şu 4 faktörü bilmekte fayda vardır (LinkedIn, 2020: 3):

- Tecrübeli çalışanlar
- Analitik insanlar
- İçeriden işe alım (iç kaynakların kullanımı)
- Çoklu jenerasyondan oluşan iş gücü

Şekil 7’de bugün var olan temel meslek gruplarının nasıl bir değişim geçireceği ve gelecekte neye dönüşeceği incelenmektedir (WEF, 2020: 34, Doğanay, 2020: 10). Buna göre; bugün mühendislik yapanların bir kısmı yine bu mesleği yapmaya devam ederken bir kısmı bulut bilişim, veri ve yapay zekâ ya da ürün geliştirme alanlarına yönelecektir. Pazarlama alanında faaliyet gösterenlerin büyük çoğunluğu bu alanda çalışmaya devam ederken bir kısmı İçerik Pazarlaması bir kısmı da Satış tarafına yoğunlaşacaktır. Bilişim Teknolojileri (IT) çalışanları büyük ölçüde Bulut Bilişim ile Veri ve Yapay Zekâ alanına kısmen de Mühendislik ve Ürün Geliştirme alanlarına yönelecektir. Ancak bunlar dışındaki mesleklerin de ortak noktası olmalarından dolayı hemen tüm alanlardan IT çalışanlarına talep olacağı öngörülmektedir. İnsan Kaynaklarının büyük ölçüde mevcut yapısını koruyarak farklı alanlara dahil olmaktan ziyade değişen dünyada yeniden şekillenecek olan şirket kültürlerini de kapsayacak şekilde “İnsan ve Kültür” biçimine dönüşeceği öngörülmektedir. Satışın esasen aynı fonksiyonunu devam ettirmesi beklenmekle birlikte Pazarlamadan Satışa olduğu gibi Satıştan da kısmen Pazarlamaya doğru bir geçiş yaşanması beklenmektedir. İş Geliştirme de birçok alana yönelmekle birlikte ağırlığın Satışa doğru olacağı öngörülmektedir. Veri söz konusu olduğunda artık yapay zekâyı mutlaka kullanacağımız düşünülürse Araştırma alanındaki profesyonellerin de Veri ve Yapay Zekaya yönelmesi şaşırtıcı olmayacaktır. Proje Yönetimi ve Kalite Güvencesi alanında faaliyet gösterenlerin de Ürün Geliştirmeye doğru yöneleceği öngörülmektedir. Bu büyük iş ailelerinin dışında kalan Destekten Girişimciliğe kadar 16 farklı iş ailesindeki işlerin de gelecekte şeklin sağ tarafında yer alan 8 iş ailesinin altında konsolide olması beklenmektedir. Bu birbirinden farklı alanlardan en çok geçişin Veri ve Yapay Zekaya doğru olması, bu alanın birçok farklı becerinin ortak noktası haline gelmesinden kaynaklanmaktadır. Şekil, Veri ve Yapay Zekâ, Bulut Bilişim ve Ürün Geliştirme gibi yeni ortaya çıkmakta olan mesleklerin bu alanlara geçiş için daha fazla fırsat sunduğunu ve bunların mevcut iş aileleri ile tam olarak eşleşmesine gerek olmadığını göstermektedir (WEF, 2020: 31).

Şekil 4. Geleceğin İşlerine Geçişler



Kaynak: WEF, The Future of Jobs (2020), Doğanay (2020)

Dijital dönüşümün ortaya çıkardığı veya çıkaracağı yeni işler için sahip olmamız gereken beceri ve yetkinliklerden yukarıda bahsedilmişti. Bu aşamada ise dijital teknolojiler, yapay zekâ ve otomasyonun ortadan kaldıracığı ya da hayatımıza sokacağı yeni mesleklerle ilgili öngörülerini incelemek yararlı olacaktır. Önümüzdeki dönemde hangi mesleklerin ön plana çıkacağı konusunda birçok farklı öngörü vardır. Dünyanın en önemli iş platformlarından birisi olan LinkedIn'in her yıl milyonlarca üyesinin etkileşim ve iç görülerinden yola çıkarak hazırladığı raporlara yansıyan değişimler de oldukça dikkat çekicidir. Sahip olduğu teknoloji firmaları ile dünyada dijital dönüşüm trendlerini belirlemesi ve bunlara yön vermesi açısından ABD'de ortaya çıkan mesleklerdeki eğilimleri incelemek geleceğin meslekleri açısından bize fikir verecektir. 2020 yılında ABD'de en çok gelişmekte olan ilk 15 mesleğin %70'i teknolojik beceriler gerektirmekte olup ilk 3 sırada Yapay Zekâ Uzmanı, Robotik Mühendisi ve Veri Bilimcisi yer almaktadır (Cheng, 2019). ABD, dijitalleşme açısından dünyadaki ilk 5 ülke arasında yer almakta, özellikle teknolojinin

benimsenmesi ve teknolojik alt yapı kriterlerine göre ilk sıralarda bulunmaktadır (Cisco, 2021). Bunun sonucu olarak dijital dönüşüm sürecinin de hızlı ilerlemesiyle 2023 yılına gelindiğinde artık bu teknolojilerin işimize uyarlanmasına yönelik mesleklerin ön plana çıktığı görülmektedir. İnsan Kaynakları Analitiği, Çalışan Deneyimi Yöneticisi ve Satış Etkinleştirme Uzmanı gibi rutin ve tekrarlı işleri makinelerle devrederek çalışan performansını yükseltmeyi amaçlayan meslekler buna örnek olarak verilebilir (LinkedIn News, 2023). Tüm dünyada artan sürdürülebilirlik hassasiyetlerine paralel olarak Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yöneticisi, Chief People Officer (CPO) ve Sürdürülebilirlik Analisti gibi meslekler de gelişme göstermektedir. Türkiye’de ise teknolojik beceri isteyen mesleklerdeki artış 2023’le birlikte artış göstermekte ilk 15 meslekten %60’ı bu becerileri gerektirmektedir. İlk sıralarda Oyun Tasarımcısı, Blokzincir Geliştiricisi ve Büyüme Uzmanı yer almaktadır (LinkedIn Europe, 2023). Yapay Zekâ ve Veri Mühendisi gibi meslekler de gelişen meslekler arasında olmasına rağmen sıralamada daha aşağılarda yer almaktadır. Gelişen meslekler arasındaki temel farklılık büyük ölçüde ülkemizin dijital hazır olma seviyesi açısından dünya sıralamasında 56.sırada bulunması ve özellikle teknolojinin benimsenmesi ve teknoloji alt yapısı kriterleri açısından ilerleme kaydetmesi gerekliliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Dünya Ekonomik Forumu da meslekleri değişmeyecek olanlar, yeni gelecekler ve gereksiz olanlar şeklinde bir sınıflandırma yaparak Tablo 7’yi oluşturmuştur (WEF, 2018: 9).

Tablo 7. Dünya Ekonomik Formuna Göre Mesleklerin Gelecekteki Pozisyonlarına İlişkin Değerlendirme

Değişmeyen Roller	Yeni Roller	Gereksiz Roller
Genel Müdür ve Yöneticiler	Veri Analizcileri & Veri Bilimciler	Veri Girişi Görevlileri
Genel ve Operasyon Yöneticileri	Yapay Zekâ & Makine Öğrenimi Uzmanları	Muhasebe ve Bordrolama Çalışanları
Yazılım & Aplikasyon Geliştiriciler & Analistler	Genel Müdür & Operasyon Müdürü	İdari & Yönetici Asistanlar
Veri Analizcileri & Veri Bilimciler	Büyük Veri (Big Data) Uzmanları	Fabrika & Montaj İşçileri
Profesyonel Pazarlama ve Satış ekipleri	Dijital Dönüşüm Uzmanları	Müşteri Bilgi ve Hizmetleri Çalışanları
Satış Tem., Toptan ve İmalat, Teknik ve Bil. Ür.	Satış ve Pazarlama Profesyonelleri	İş Hizmetleri ve Yönetim Müdürleri
İnsan Kaynakları Uzmanları	Yeni Teknoloji Uzmanları	Muhasebeciler & Denetçiler
Finans ve Yatırım Danışmanları	Organizasyonel Gelişim Uzmanları	Envanter Kayıt & Takip Görevlileri
Veritabanı ve Ağ Profesyonelleri	Yazılım & Aplikasyon Geliştiriciler & Analistler	Genel Müdür & Operasyon Müdürü
Tedarik Zinciri & Lojistik Uzmanları	Bilgi Teknolojileri (IT) Hizmetleri	Posta Hizmeti Görevlileri
Risk Yönetimi Uzmanları	Süreç Otomasyonu Uzmanları	Finansal Analiz Uzmanı
Bilgi Güvenliği Analistleri	Yenileşim (inovasyon) Profesyonelleri	Kasiyerler ve Fiş Sorumluları
Yönetim & Organizasyon Analistleri	Bilgi Güvenliği Analistleri	Mekanik & Makine Tamircileri

Elektroteknoloji Mühendisleri	Online Ticaret & Sosyal Medya Uzmanları	Telepazarlamacı
Organizasyonel Gelişim Uzmanları	Kullanıcı Deneyimi & İnsan Makine Etkileşimi Tasarımı	Elektronik & Haberleşme Kurulum ve Tamircileri
Kimyasal Madde İşleme Tesisi Operatörleri	Eğitim ve Geliştirme Uzmanları	Banka Anlatıcıları ve İlgili Katipler
Üniversite ve Yükseköğretim Öğretmenleri	Robotik Uzmanları ve Mühendisleri	Otomobil, Van ve Motosiklet Sürücüler
Uyum Görevlileri	İnsan & Kültür Uzmanları	Satış & Satın Alma Acente & Komisyoncuları
Enerji & Petrol Mühendisleri	Müşteri Bilgi ve Hizmetleri Çalışanları	Kapıdan Kapıya Satış İşçileri, Hab. ve Sokak Sat. İşçileri
Robotik Uzmanları ve Mühendisleri	Hizmet ve Çözüm Tasarımcıları	İstatistik, Finans ve Sigorta Çalışanları
Petrol & Doğalgaz Arıtma Tesisi Operatörleri	Dijital Pazarlama & Strateji Uzmanları	Avukatlar

Kaynak: WEF, The Future of Jobs Report (2018)

Tablonun sol tarafı bize içinde insanın olduğu birçok mesleğin ve rolün hayatımızda olmaya devam edeceğini göstermektedir. Teknolojik, bilişsel ve sosyal becerilerin bir arada kullanılabilirdiği bu rollerin %48’i önümüzdeki dönemde de hayatımızda olacaktır ancak bunları yaparken teknolojiden ve akıllı sistemlerden faydalanmak yapılan işin verimliliğini ve etkinliğini arttıracaktır (WEF, 2018: 8). Sağ tarafta ise veri girişi, muhasebe, malzeme ve stok kaydı tutma gibi rutin, tekrar eden ve makinelere kolaylıkla devredilebilecek ve belki de tamamen yok olacak işler yer almaktadır. Bunlar, dijital teknolojileri işimize adapte ettikten sonra artık hayatımızda gerek duymayacağımız rollerdir ve mevcut rollerin %21’inin bu grupta olduğu öngörülmektedir. Orta sütündeki yeni ortaya çıkan rollerde ise ilk sıraları veri analizi, yapay zekâ ve makine öğrenimi gibi teknolojik becerilerin ön plana çıktığı rollerin aldığı görülmektedir. Akıllı sistemler sayesinde toplanan büyük veri, doğru bir şekilde analiz edilip bunlardan anlamlı bilgiler elde edildiği ölçüde faydalı olacaktır. Aksi takdirde bu devasa veri, iş yükü yaratmaktan öteye gidemeyecektir. Bu nedenle veri analizi ile ilgili rollerin öneminin önümüzdeki yıllarda da artarak devam edeceğini söylemek mümkündür. Esasen bu sütun, sağdaki rutin işleri teknolojiye devrederek soldaki sütunda yer alan işleri geliştirmeye ve buradaki çalışan performansını yükseltmeye yönelik rolleri göstermektedir. Gelişen teknoloji nedeniyle mevcut rollerin %21’inin ortadan kaybolmasına karşın yine bu teknolojilerin sayesinde yeni rollerde %27 oranında artış olacağı öngörülmektedir. Dolayısıyla çalışanların artık hangi alanlara doğru yönelmesi gerektiği konusunda bizlere ışık tutmaktadır.

Dünya Ekonomi Forumu’nun Mayıs 2023 tarihli son raporunda ise 69 milyon yeni işin yaratılacağı, 83 milyon işin yok olacağı ve mevcut değişim hızının önümüzdeki beş yıl içinde küresel işgücü piyasalarında 14 milyon ışık bir daralmaya yol açacağı öngörülmektedir (WEF, 2023: 32). Tüm dünyada hızla artan sürdürülebilirlik konusundaki hassasiyetin sonucu olarak Sürdürülebilirlik Uzmanlarının da önümüzdeki dönemin en çok aranan rollerden birisi olacağı öngörülmektedir. Raporunda yer verilen LinkedIn verilerine göre şirketlerin “yeşil iş” olarak adlandırılan rollere alım oranları 2019’dan bu tarafa genel işe alım oranının üzerinde artış göstermektedir (WEF, 2023:34). Bunun bir sonucu olarak Sürdürülebilirlik

Uzmanları, Analistleri veya Yöneticileri dahil olmak üzere son dört yılda LinkedIn platformunda en hızlı büyüyen ilk on rolden üçünü sürdürülebilirlik işleri oluşturmaktadır. Bu işler en çok imalat, gaz ve petrol sektöründe yoğunlaşırken finans, teknoloji ve medya sektöründe ise en düşük yoğunluğa sahip olduğu belirtilmektedir.

Kurum ve kişilerin dijital dönüşüme hazırlanmaları için danışmanlık ve eğitim hizmetleri veren Millennium Generation (M-GEN) şirketinin kurucusu ve başkanı Fütürist Ufuk Tarhan da gelecekle ilgili değişimler üzerine Türkiye’de en çok kafa yoran, bu konuda konferanslar veren ve T-İnsan kitabının yazarı olan bir isimdir. Tarhan’a göre “yeni trendler yeni meslekler doğurmaktadır”. Nasıl ki Sosyal Medya Uzmanı gibi kimi meslekler bir anda ortaya çıkmasına rağmen hızla en popüler meslekler haline geldiyse “Dikey Çiftçi, Siber Polis, Nano Medikalci, Organ İmalatçısı, Hologram Yöneticisi, Rüya Gerçekleştirici, Gen Terapisti, Alternatif Besin Mühendisi” gibi şu anda hiç adı anılmayan ve bize çok yabancı gelen işlerin de gelecekte en çok rağbet gören ve para kazandıran mesleklerden olacağı ifade edilmektedir. Tarhan’a göre bu gelişmelerin devamında ve çok da uzak olmayan bir gelecekte her şey kodlanacak ve sadece dijitalleşebilen şeylerle ilerlenecektir (Tarhan, 2020).

Sonraki aşamada ise kodlanan ve dijitalleşen unsurların somut bir şekle bürünerek görselleştirilmesi gerekecektir. Bu unsurların 3 boyutlu ya da hologram haline getirilmesi, farklı renk ve desende kullanabileceğimiz materyaller haline dönüşmesini de görsel ve dijital tasarımcılar yapacaktır. Kuşkusuz mühendislik, hukuk, doktorluk, eczacılık, mimarlık ve benzeri zamandan bağımsız mesleklerin dijital ve teknolojiye adapte olmaları koşuluyla geçerliliklerini koruyabilecekleri öngörülmektedir.

3.3 Dijital Dönüşümün Yeni Oyuncusu “Yapay Zekâ”nın Hızlı Yükselişi

1.Sanayi Devrimi’nin başlangıcından Endüstri 4.0’a kadar olan süreçte teknoloji alanında yaşanan gelişmeler gerek iş dünyasında gerekse yaşam biçimlerimizde ciddi değişikliklere yol açmıştır. Ancak muhtemelen hiçbirisi Yapay Zekâ (Artificial Intelligence- AI) kadar hızlı ve keskin bir yükseliş göstermemiştir. Bunun en güzel örneklerinden birisi olan ve yapay zekâ alanında faaliyet gösteren OpenAI, 2015 yılında ABD’de kurulan ve yapay zekâ araştırmaları yapan bir şirkettir. Kuruluş aşamasında kâr amacı gütmeyen bir şirket olan OpenAI, 2019 yılında Microsoft’tan yatırım alarak kâr amacı güden bir şirket haline dönüşmüştür. Şirket 2022 yılı sonunda bir sohbet botu olarak adlandırılan ChatGPT (Chat Generative Pre-trained Transformer- Sohbet Üreten Önceden Eğitilmiş Dönüştürücü) adlı dönüştürücü tabanına sahip bir dil modelini geliştirmiştir (Jamal, 2023). Bu model birkaç ay gibi çok kısa bir sürede tüm dünyada oldukça popüler hale gelmiştir ve halen popülaritesini korumaktadır. Çünkü program, kendisine sorulan sorulara saniyeler içerisinde, birçok dilde ve tıpkı insanların yazdığı gibi metinler yazarak cevap verebilmektedir. İnsanlık henüz yukarıda anlatılan süreçlerin sonunda “robotlar ve makineler geliştikçe işimizi elimizden alır mı?” sorusuna cevap alamadan bu yeni nesil yazılımlarla tanışmıştır. Microsoft’un geliştirdiği ve Mart 2023’te tanıttığı Copilot adlı yazılım sayesinde

bilgisayarda yapmaya alıştığımız rapor, sunum ve benzeri işler hangi içerikte oluşturmak istenildiğini söylemek suretiyle makineye yaptırılabilir. Üstelik bu yazılım sayesinde toplantılara bile girmeden sizin için toplantıya katılarak özet çıkarması dahi istenebilir. Yapılan araştırmalarda önümüzdeki 10-15 yıllık dönemde otomasyona geçiş nedeniyle yok olacak işlerin oranı %5-%15 aralığında verile de danışmanlık firması Cognizant bu oranın ortalama %12 olduğunu tahmin etmektedir (Frank vd., 2019: 51). McKinsey&Company'nin araştırmasına göre, dijital teknolojiler, otomasyon ve yapay zekanın global olarak benimsenmesinin dünya ekonomisinin %50'sini etkileyeceği değerlendirilmektedir. Bu oran yaklaşık 1,2 milyar çalışan ve 14,6 trilyon dolar maaş ödemesi anlamına gelmektedir (McKinsey, 2020: 5). Bu büyük rakamlar nedeniyle önce pandemi, sonra Rusya-Ukrayna Savaşının ortaya çıkardığı tedarik problemleri nedeniyle hammadde fiyatları ve enflasyonun hızlı artışı karşısında maliyetlerini kontrol altına almak isteyen şirketler otomasyon ve yapay zekâ alanında yaptıkları yatırımları %57 arttırmıştır (Mercer, 2022: 3). Yapay zekanın, yüksek bilişsel fonksiyonları ve hızı sayesinde iş verimliliğini arttırdığı ve hataları da en aza indirdiği ifade edilmektedir (Kobal, 2023). Bu nedenle önümüzdeki dönemde tamamı “Yapay Zekâ” ile başlayacak olan; İçerik Üreticisi, Güvenlik Uzmanı, Akıllı Bina ve Şehir Tasarımcısı gibi meslekler ile iletişim, finans, politika, insan kaynakları, pazarlama ve benzeri farklı meslek dalları için Yapay Zeka Asistanlarına çok daha fazla ihtiyaç duyulacağını şimdiden söylemek mümkündür (Tarhan, 2023).

Burada en önemli nokta, her çıkan yeni teknoloji ile “işimi kaybeder miyim?” korkusu yaşamak yerine bireysel olarak bakış açımızı değiştirmek ve bu yeni sistemin gerektirdiği yetkinlikleri kazanmaya çalışmak olmalıdır. Başta eğitim sistemi olmak üzere şirketler ve kurumların da tüm içeriklerini bu yeni çağın gereklerine uygun bir şekilde revize etmesi gerekecektir. Yapılması gereken, özellikle yapay zekanın hayatımızın her alanını etkileyeceğini unutmadan tüm eğitim programlarına o programın yapay zekâyla birlikte nasıl çalışabileceğini gösteren yapay zekâ modülleri eklemek olacaktır (Erkut, 2018). Bu konuda öncelikle üniversitelerin dönüşmesi, yeni bölümler ve programlar açarak bölgelerindeki gelişime öncülük etmesi beklenmektedir. Eğitim içeriklerinin iş dünyası ile iş birliği yapılarak onların talep ve beklentilerine cevap verecek şekilde revize etmesi ihtiyaç duyulan yetkinliklerin yetiştirilmesi açısından son derece önemlidir. Burada yetiyecek olan geleceğin iş gücü, sektörleri dönüşüme hazırlayacak ve bu süreçlere liderlik edecektir (YÖK, 2019: 39). İngiltere’de Ulusal Kodlama Enstitüsü ile iş birliği yapan 25 üniversitenin KOBİ’ler ve global şirketlerle (Microsoft, IBM vb.) bir araya gelerek Dijital Uzman yetiştirdiği program bu konudaki güzel örneklerden birisidir (Niemtus, 2018).

4. TARTIŞMA

Bu araştırma ile içinde bulunduğumuz dijital dönüşüm çağının otomasyon ve yapay zekâ ile iş hayatına birçok yenilik getirirken bazı meslekleri ortadan kaldıracığı, bizleri yeni mesleklerle tanıştıracığı ve iş yapma biçimlerimizde köklü değişikliklere yol açacağı ortaya koyulmaktadır. Bu değişikliklerle birlikte çalışanların sahip olması gereken yetkinlik ve becerilerin neler olduğu hususlarına da değinilmektedir. Kısaca

çeviklik olarak ifade ettiğimiz “şirketin tüm paydaşlarını iş ortamındaki değişimlere karşı yeniden yapılandırabilme ve değiştirme yeteneği” (İleri ve Soylu, 2010) hızlı bir biçimde değişen iş hayatında şirketlerin, organizasyonların ve çalışanların sahip olması gereken en temel beceri haline gelmiştir. İçinde bulunduğu koşullara adapte olamayan, kendisini günün gerekliliklerine uygun bir biçimde yenilemeyen şirketlerin ve çalışanların yarının dünyasında var olması maalesef mümkün görünmemektedir. 2000 yılında Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerin %50’si 2015 yılında listeye bile girememiştir (Acıoğlu ve Kaya, 2021: 118).

SONUÇ

Tüm bu veriler ışığında, başta kanun koyucular, akademisyenler, üniversiteler, iş dünyası ve çalışanların kendisi olmak üzere tüm paydaşlara sorumluluk düşmekte ve bu sorunun çözümü için tüm bu paydaşların iş birliği içerisinde hareket etmesi gerekmektedir. Bu çerçevede şirketlerin öncelikle işgücü yetkinlik envanterini çıkararak ihtiyaç duyulan yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik planlama yapması gerekmektedir. Hem mevcut rollerde çalışanların hem de yeni oluşacak rollerin asgari temel düzeyde dijital becerilere sahip olabilmeleri için bu teknolojilerin gerektirdiği yetkinlik ve becerileri kazanabilmeleri amacıyla şirket içi eğitim programları organize edilmeli ve uzman kişiler tarafından eğitimler verilmelidir. Eğitimler günün gereklerine göre sürekli güncellenmeli ve sonuçları hiçbir çalışanın geride kalmayacağı şekilde takip edilmelidir. Bunlarla birlikte çevik (agile) bakış açısıyla yeni iş yapma biçimlerine ve çalışma modellerine geçiş yapılması şirket kültürünün yeni döneme uyum sağlaması açısından önem taşımaktadır. Ülkemizdeki toplam girişimlerin %99,7’sini oluşturan KOBİ’lerin (TÜİK, 2023) başta bulut teknolojileri olmak üzere dijital araçları kullanmaları konusunda bilgilendirilmesi, yönlendirilmesi ve desteklenmesi işletmelerin ve çalışanlarının dijital dönüşümü açısından önem taşımaktadır.

Yeni yeteneklerin geliştirilmesinde en önemli paydaşlardan birisi de eğitim kurumlarıdır. Bu kurumların sürekli güncellenen yetkinlik setleri nedeniyle öğrenme süreci hep devam edeceği için öncelikle “öğrenmeyi öğrenme” becerisini kazandırmayı hedeflemesi yerinde olacaktır. Devamında eğitim içeriklerini ve müfredatlarını güncel yetkinlikleri kazandırabilecek şekilde revize etmeleri gerekmektedir. Artık yeni ekonomiye hizmet etmeyen geleneksel eğitim modelleri yerine yetkinlik geliştirmeye yönelik proje bazlı öğrenme yöntemlerinin hayata geçirilmesi daha yetkin nesillerin yetiştirilmesine katkı sağlayacaktır. Üniversitelerin mühendislik ve teknoloji gibi bölümlerinin bilişim ve teknoloji sektöründe faaliyet gösteren şirketlerle daha fazla entegre olması ve iş birliği içerisinde çalışmalarını sağlanmalıdır. İlköğretim kurumlarından başlamak üzere özellikle veri analitiği ve kodlama gibi konuların müfredata eklenmesi ve sadece öğrencilerin değil öğretmenlerin de dijital yetkinliklerini artırmaya yönelik programların hayata geçirilmesi faydalı olacaktır. Tüm bu süreçlerde eğitim kurumlarının devlet ve özel sektör ile iş birliği yapması son derece önemlidir.

Tüm bu süreçlerin merkezinde ise insan unsuru yani çalışanlar bulunmaktadır. Çalışanların dijital beceri seviyelerinin en önemli göstergesi, kullanabildikleri dijital araçlardır. Bu nedenle kişisel gelişimlerini ön planda tutarak bilgi ve becerilerini sürekli güncellemeli ve böylece kendi sorumluluğunu öncelikle kendisi sahiplenmelidir. Bununla birlikte yeni ve farklı çalışma modelleri ile kariyer imkanlarına kendini hazırlaması ve bunlara açık olması mesleki gelişimi açısından önem taşımaktadır. Çalışanın, teknoloji okuryazarlığı ile iletişim, içerik oluşturma, güvenlik ve problem çözme becerilerinden her birinde minimum bir tane dijital beceri sahibi olması anlamına gelen “asgari düzeyde temel dijital becerilere sahip” olması kendisine daha iyi kariyer imkanları sunacaktır. Teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni meslekler ve rollerde çalışma imkânı artacaktır. Tabii çalışanların sadece teknolojik ve bilişsel yetkinliklerini değil iletişim becerisi, duygusal zekâ, liderlik, esneklik, adaptasyon ve takım çalışmasına uyum gibi öz yönetim becerilerini de geliştirmesi yeni döneme uyum sağlayabilmek açısından hayati öneme sahiptir.

THE EFFECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION ON PROFESSIONS: PROFESSIONS OF THE FUTURE AND REQUIRED COMPETENCIES

1. INTRODUCTION

The economic development process, which started with the 1st Industrial Revolution, has now moved to another dimension with digital transformation and artificial intelligence technologies. These rapidly developing technologies cause many jobs and professions to disappear, but also lead to the emergence of many new jobs and professions. Ways of doing business have now turned into a way where human muscle power is less and the use of technology is more intense. For this reason, the competencies and skills expected from employees have also changed. While employees who have these competencies continue to exist in business life, those who do not face the risk of being out of employment.

2. METHODS

The study sought answers to the questions of which professions digital transformation will eliminate, which new professions it will create, and what the competencies required by these professions will be. For this purpose, data and reports from sources such as global consultancy firms, the World Economic Forum (WEF) and business platforms were used. These data were analyzed and interpreted and an attempt was made to put forward a perspective for the employees.

3. RESULTS

Digital transformation requires a radical change that requires companies to reconsider all their business processes, decision-making mechanisms and all their resources. This means a new business culture that is the responsibility of all departments, not just the IT department. In order not to lose their competitive advantage, companies should invest in the infrastructure works required by this transformation without wasting

time. In addition, it should be ensured that employees have the necessary competencies in the use of new technologies.

4. DISCUSSION

With this research, it has been revealed that the age of digital transformation we are in will bring many innovations to business life with automation and artificial intelligence, while eliminating some professions, introducing us to new professions and causing radical changes in the way we do business. With these changes, the competencies and skills that employees must have, are also specified. Unfortunately, it does not seem possible for companies and employees who cannot adapt to the conditions they are in and who do not renew themselves in accordance with the requirements of the day to exist in the world of tomorrow.

CONCLUSION

In order to adapt to all these changes, all stakeholders, especially legislators, academics, universities, the business world and employees, have a responsibility and must act in cooperation to solve this problem. Companies need to prepare a workforce competency inventory and plan to develop the required competencies. In order for all roles to acquire the competencies and skills required by these technologies at a basic level, in-company training programs should be organized and training should be provided by experts. Training should be constantly updated according to needs and the results should be monitored. It would be correct for educational institutions to primarily aim to provide students with the skill of "learning to learn". Afterwards, they need to revise their training content to provide current competencies. Implementing project-based learning methods aimed at developing competence instead of traditional education models will contribute to raising more competent generations. In particular, it would be beneficial to add subjects such as data analytics and coding to the curriculum and to implement programs to increase the digital competencies of not only students but also teachers. Employees should constantly update their knowledge and skills by prioritizing their personal development and thus take responsibility for themselves first. If an employee has basic digital skills, it will offer him or her better career opportunities. In addition, it is vital to develop self-management skills such as communication skills, emotional intelligence, leadership, flexibility, adaptation and teamwork in order to adapt to the new era.

KAYNAKÇA

Acılioğlu, İ. ve Kaya, N.N. (2021). *Beyaz Yakalı'nın Dijital Yakalı'ya Dönüşümü*, İstanbul: Elma Yayınevi

Altunışık, R. (2015). Büyük Veri: Fırsatlar Kaynağı mı Yoksa Yeni Sorunlar Yumağı mı?, *Yıldız Social Science Review*, 1(1), 45-76.

- AT&T (2016). Technology Transformation, Erişim 2 Mayıs 2023, [ATT Tech Dev Transformation Whitepaper PDF | PDF | Open Stack | Cloud Computing \(scribd.com\)](#),
- Aybek Yıldız, H.S., (2017). Üniversite 4.0'a Geçiş Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım, *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 164-176
- Bağcı, E. (2018). Endüstri 4.0: Yeni üretim tarzını anlamak, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(24), 122-146.
- Bateman, K. (2022). These Are The Digital Skills Companies Need To Succeed In A Changing Economy, Erişim: 27 Ocak 2024, [These are the digital skills companies needs to know about | World Economic Forum \(weforum.org\)](#),
- Candan, M. (2015). Macuncudan Küleğe Yok Olmaya Yüz Tutmuş 13 Meslek, Erişim: 13 Mart 2023, <https://listelist.com/kaybolan-meslekler/>
- Cheng, M. (2019). The US's Top 15 Emerging Jobs of 2020, According To LinkedIn, Erişim: 13 Mart 2023, <https://qz.com/work/1764751/the-top-15-emerging-jobs-of-2020-according-to-linkedin/>
- Cisco (2021). Digital Readiness Index, Erişim: 28 Kasım 2023, [Digital Readiness Index 2021 \(cisco.com\)](#),
- Doğanay, S. (2020). Mesleklerin Geleceği" Raporu Çeviri, Özet ve Yeniden Derleme, Erişim: 18 Mayıs 2023, [Microsoft Word - World Economic Forum - Future of Jobs 2020.docx \(sertacdoganay.com\)](#)
- Eğilmez, M. (2018). *Tarihsel Süreç İçinde Dünya Ekonomisi*, İstanbul: Remzi Kitabevi
- Erkut, E. (2019). Geleceğin Meslekleri, Mesleklerin Geleceği, Erişim: 28 Şubat 2023, [Geleceğin Meslekleri, Mesleklerin Geleceği | by Erhan Erkut | Yetkin Yayın | Medium](#)
- European Commission (EU), (2021). 2030 Digital Compass: The European Way For The Digital Decade, Erişim: 21 Kasım 2023, [EUR-Lex - 52021DC0118 - EN - EUR-Lex \(europa.eu\)](#)
- European Commission (EU), (2022). Digital Economy and Society Index (DESI) 2022, Erişim: 21 Kasım 2023, [The Digital Economy and Society Index \(DESI\) | Shaping Europe's digital future \(europa.eu\)](#)
- Frank, M., Roehrig, P. ve Pring, B. (2019). *Makineler Her Şeyi Yaptığında Biz Ne Yapacağız*, İstanbul: Aganta Kitap

- GPTW (Great Place to Work), (2017). Fortune 100 Best Companies to Work For® 2017, Erişim: 20 Ekim 2023 [Fortune 100 Best Companies to Work For® 2017 | Great Place To Work®](#)
- İleri, Y. Y. ve Soylu, Y. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 13-28.
- Jamal, O. (2023). OpenAI ve ChatGPT: Bilmek İstedığınız Her Şey, Erişim: 27 Mart 2023, [OpenAI ve ChatGPT: Bilmek İstedığınız Her Şey | AppMaster](#)
- Kagermann, H., Wahlster, W. ve Helbig, J. (2013) Securing The Future Of German Manufacturing Industry Recommendations For Implementing The Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0, Final Report Of The Industrie 4.0 Working Group.
- Kemp, S. (2018). Digital In 2018: World's Internet Users Pass The 4 Billion Mark, Erişim: 26 Ocak 2024, [Digital in 2018: World's internet users pass the 4 billion mark - We Are Social UK](#)
- [Kemp, S. \(2020\). Digital 2020: 3.8 billion people use social media, Erişim: 17 Aralık 2024, Digital 2020: 3.8 billion people use social media - We Are Social UK](#)
- Kemp, S. (2023), The Changing World of Digital In 2023, Erişim: 3 Mart 2023, [The Changing World of Digital In 2023 - We Are Social UK](#)
- Kılıç, S. ve Alkan, R. M. (2018). Dördüncü sanayi devrimi Endüstri 4.0: Dünya ve Türkiye değerlendirmeleri, *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 29-49.
- Kobal, G. (2023). Robotlar işimizi elimizden mi alacak? Hangi meslekler risk altında? "Ya sınırları zorlayacak ya da üretme becerimizi kaybedeceğiz", Erişim: 18 Mart 2023, [Robotlar işimizi elimizden mi alacak? Hangi meslekler risk altında? 'Ya sınırları zorlayacak ya da üretme becerimizi kaybedeceğiz' - Son Dakika Haberleri İnternet \(hurriyet.com.tr\)](#)
- Korn Ferry (2022). Future of work trends 2022: A new era of humanity, Erişim: 11 Ağustos 2023, [Message from Korn Ferry](#)
- LinkedIn (2020). 2020 Global Talent Trends Report, Erişim: 12 Aralık 2023, [Global Talent Trends | LinkedIn Talent Solutions](#)
- LinkedIn Economic Graph (2023). Future of Skills, Erişim: 15 Mart 2023, [LinkedIn - Future of Skills](#)

- LinkedIn News (2023). LinkedIn Jobs on the Rise 2023: 25 U.S. roles that are growing in demand, Erişim: 24 Ocak 2023, [LinkedIn Jobs on the Rise 2023: 25 U.S. roles that are growing in demand | LinkedIn](#)
- LinkedIn News Europe (2023). 2023 yılında LinkedIn Yükselen meslekler: Talep gören 15 pozisyon, Erişim: 24 Ocak 2023, [2023 yılında LinkedIn Yükselen meslekler: Talep gören 15 pozisyon | LinkedIn](#)
- LinkedIn Talent Solutions (2023). The Future of Recruiting 2023, [future-of-recruiting-2023.pdf \(linkedin.com\)](#)
- Marketing Türkiye (2018). 25 yıl içinde işlerin yüzde 47'si kaybolacak, Erişim: 18 Ocak 2023, [25 Yıl İçinde İşlerin Yüzde 47'Si Kaybolacak | Marketing Türkiye \(marketingturkiye.com.tr\)](#)
- McKinsey&Company Türkiye (2020). İşimizin Geleceği: Dijital Çağda Türkiye'nin Yetenek Dönüşümü, Erişim: 10 Haziran 2023, [işimizin-geleceği-mckinsey-turkiye-raporu ocak-2020.pdf](#)
- Mercer (2022). Global Talent Trends 2022–2023: Rise of the relatable organization, Erişim: 2 Nisan 2023, [2023 Global Talent Trends Study | Mercer](#)
- MGI (McKinsey Global Institute), (2017). Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions In A Time Of Automation, Erişim: 2 Şubat 2023, [mgi-jobs-lost-jobs-gained-executive-summary-december-6-2017.pdf \(mckinsey.com\)](#)
- MÜSİAD (2020). Dijital Dönüşümün İş Süreçlerine Etkileri, Erişim: 13 Mayıs 2023, [ags-global_musiad-dijital-donusumun-is-sureclerine-etkileri.pdf](#)
- Niemtus, Z. (2018). How do universities prepare graduates for jobs that don't yet exist?, Erişim: 31 Mayıs 2023, [How do universities prepare graduates for jobs that don't yet exist? | Universities | The Guardian](#)
- Özsoylu, A. F. (2017). Endüstri 4.0., *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 41-64.
- Politika Analiz Laboratuvarı (PAL)-Vodafone (2023). Dijital Türkiye 2030: Ekonomik Etkiler ve Politika Çerçevesi, Erişim: 16 Nisan 2023, [1692883603_vodafone-2030-dijital.pdf \(digitalnetworkalkas.com\)](#)
- Pamuk, N. S. ve Soysal, M. (2018). Yeni sanayi devrimi endüstri 4.0 üzerine bir inceleme. *Verimlilik Dergisi*, (1), 41-66.
- Polat, U. (2018). Sanayi Devriminin Aşamaları, Erişim: 13 Mart 2023, <https://renklikampus.org/sanayi-devriminin-asamalari/>

- Pompa, C. (2015). Jobs for the Future, Overseas Development Institute (ODI), Erişim: 21 Haziran 2023, [9578.pdf \(odi.org\)](#)
- PwC (2017). Workforce Of The Future The Competing Forces Shaping 2030, Erişim: 19 Nisan 2023, [gelecegin-is-gucu.pdf \(pwc.com.tr\)](#)
- Sinya, S. (2023). [State of IoT 2023: Number of Connected IoT Devices Growing 16% to 16.7 Billion Globally](#), Erişim: 25 Ocak 2024, [Number of connected IoT devices growing 16% to 16.7 billion globally \(iot-analytics.com\)](#)
- Soyak, S. ve Soyak, İ, (2018). Sanayi 4.0 Döneminde Pazarlamada Dijital Arayışlar ve Bazı Küresel Şirketlerden Örnekler, 5. Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Kongresi, 2-3 Kasım 2018, Antalya, III, 26-38.
- Tarhan, U. (2020). Geleceğin Meslekleri, Erişim: 11 Ocak 2023, <http://www.ufuktarhan.com/makale/tercihlerinizi-gelecege-uygun-yapin-gelecegin-meslekleri>
- Tarhan, U. (2023). GPT4'ten Sonra Gelecekte Epey Önem Kazanacak Meslekler, İş Alanları, Erişim: 27 Mart 2023, [Futurist Ufuk Tarhan](#)
- TÜİK, (2023). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri 2022, Erişim: 27 Ocak 2024, [TÜİK Kurumsal \(tuik.gov.tr\)](#)
- TÜSİAD-Samsung-Deloitte-GFK (2016). Türkiye'deki Dijital Değişime CEO Bakışı, Erişim: 14 Mart 2023, [Türkiye'deki Dijital Değişime CEO Bakışı Raporu](#),
- UN (United Nations) Population Division (2022). World Population Prospects 2022, Erişim: 27 Mart 2023, <https://population.un.org/wpp/DataQuery/>
- We Are Social (2023). Digital 2023 October Global Statshot Report, Erişim: 20 Ocak 2024, [Digital 2023 October Global Statshot Report- We Are Social UK](#)
- WEF (World Economic Forum), 2018. The Future of Jobs Report 2018, Erişim: 11 Ocak 2023, [WEF Future of Jobs 2018.pdf \(weforum.org\)](#)
- WEF (World Economic Forum), 2020. The Future of Jobs Report 2020, Erişim: 11 Ocak 2023, www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- WEF (World Economic Forum), 2023. The Future of Jobs Report 2023, Erişim: 30 Mayıs 2023, [WEF Future of Jobs 2023.pdf \(weforum.org\)](#)
- YÖK (2019). Geleceğin Meslekleri Çalışmaları, Erişim: 11 Haziran 2023, [GELECEĞİN MESLEKLERİ ÇALIŞMALARI \(yok.gov.tr\)](#)

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Murat AKBAŞ, Remzi ALTUNIŞIK
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Murat AKBAŞ, Remzi ALTUNIŞIK
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Murat AKBAŞ, Remzi ALTUNIŞIK
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Murat AKBAŞ, Remzi ALTUNIŞIK
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Murat AKBAŞ

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ODAĞINDA İKİ KAHRAMAN MUKAYESESİ:
ODYSSEUS VE OĞUZ KAĞAN**

Gökmen DURMUŞ¹ & Abdulkadir AKSOY²

Öz

Bu araştırmanın amacı Odyssea ve Oğuz Kağan destanlarını dönüşümcü liderlik teorisi odağında ele almak; destanlardaki kahramanlar Odysseus ve Oğuz Kağan'ı başlarından geçen olaylara verdikleri tepkiler yönünden mukayeseli olarak incelemek ve son olarak kahramanları kendilerine atfedilen sıfatlar bakımından benzerlik ve farklılıklar noktasında değerlendirmektir. Her iki destan da dönüşümcü liderlik teorisi boyutları -karizma, ilham-şevk, akli meleke gücü ve ferdi alaka- bağlamında betimleyici içerik analizi ve karşılaştırmalı anlatı analizi teknikleri kullanılarak incelenmiştir. Bu çerçevede, Odyssea'ta 39, Oğuz Kağan destanında ise 54 adet örnek liderlik olayına rastlanmıştır. Liderler kendilerine atfedilen sıfatlar özelinde incelendiğinde ise Odysseus'ta 17, Oğuz Kağan'da ise 16 sıfatın belirgin olduğu görülmüştür. Bunlar içinde; stratejik düşünme, yiğitlik, yakışıklılık ve asalet her iki kahramanda ortak çıkmıştır. Odysseus'ta öne çıkan dönüşümcü liderlik boyutu karizma iken Oğuz Kağan'da akli meleke gücüdür. Boyutları teşkil eden alt özellikler bağlamında ise her iki kahramanda öne çıkan ilk dört özellik sırasıyla; problem çözme, değişim odaklılık, etik değerler ve yol göstericiliktir. Kahramanları kahraman yapan çekirdek değerlerin karşılaştıkları zorlu durumlar karşısında çözüm getiren, bunu yaparken ahlaki yoldan sapmayan ve takipçilerine her haliyle örnek olup onlara ışık tutabilen kişiler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kahramanların sorun çözme becerileri karizmalarını, karizmaları da değişimin yönetilmesini beslemektedir. Yapılan tahlil neticesinde destanlarda geçen tüm vak'alara bakılarak Odysseus'un da Oğuz Kağan'ın da dönüşümcü liderlik teorisi ile açıklanabildiği ve bu anlamda her iki kahramanın da sorun çözme, değişimi yönetebilme, etik değerlere bağlı kalma ve mentorluk edebilme tarafı güçlü karizmatik karakterler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak bu karşılaştırmalı çalışma, farklı medeniyetlerin zengin mitoloji ve folklor dokusundan yararlanarak liderlik teorisi ve uygulamasının daha derin anlaşılmasına mütevazı bir katkı sunmayı hedeflemiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik Teorisi, Bilgelik Edebiyatı, Odysseus, Oğuz Kağan, Destan.

JEL Kodları: D23, H83.

Başvuru: 05.05.2024 **Kabul:** 28.11.2024

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Gaziantep, Türkiye gokmendumus@gantep.edu.tr, 0000-0001-5809-8459.

² Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Gaziantep, Türkiye, aaksoy@gantep.edu.tr, 0000-0000-0001-9573-5269.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN MYTHOLOGY: ODYSSEUS AND OGUZ KAGAN COMPARED³

Abstract

The aim of this research is to examine the Odyssey and Oguz Kagan epics with a focus on transformational leadership theory (TLT). It compares the responses of the epic heroes, Odysseus and Oguz Kagan, to the events that they encountered. It also evaluates the heroes based on the adjectives used to describe them. Both epics were analyzed with the help of descriptive content analysis and comparative narrative analysis techniques. It was found that the Odyssey contained 39 cases of exemplary leadership whilst Oguz Kagan contained 54. Upon closer examination of the characteristics attributed to each leader, it was observed that Odysseus had 17 apparent characteristics while Oguz Kagan had 16; among these characteristics, strategic thinking, bravery, handsomeness, and nobility were common to both heroes. From the perspective of TLT dimensions, Odysseus stands out in terms of idealized influence, and Oguz Kagan in intellectual stimulation. Among the leadership traits that constitute the dimensions, problem solving, change orientation, ethical values, and mentorship constitute the main four qualities that both heroes have in common. It has been found that the core values that are authentic to heroes include bringing solutions to the challenging situations that they encounter; not deviating from their moral paths while doing so; and being able to set examples to their followers in every way and shedding light on them. As a result of the analysis, by looking at all the cases in the associated epics, both Odysseus and Oğuz Kağan can be explained via transformational leadership theory. In this sense, both heroes are charismatic characters with strong problem-solving abilities, the ability to manage change, an adherence to ethical values, and good mentoring skills. As a result, this comparative study makes a modest contribution to a deeper understanding of leadership theory and practice by benefiting from the rich mythology and folklore texture of different civilizations.

Keywords: *Transformational Leadership Theory, Wisdom Literature, Odysseus, Oguz Kagan, Epic.*

JEL Codes: *D23, H83.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

Liderlik, sosyal bilimlerde özellikle; işletme, sosyal psikoloji, siyaset ve yönetim biliminde yer edinmiş bir kavramdır. Liderliğin doğuştan mı geldiği yoksa sonradan mı kazanıldığı literatürde cevap aranmış bir sorudur. Öte yandan liderliğin birey, grup, organizasyon, toplum ve devlet düzeyinde dahası uluslar üstü boyutta nasıl bir

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

etkileşime konu olduğu sorgulanmıştır. Bunlardan önce lider sözcüğünün özüne inmekte fayda vardır.

Lider, Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre Fransızca “*leader*” sözcüğünden, bir başka rivayete göre ise İngilizce “*leader*” kelimesinden dilimize geçmiştir (TDK Sözlük, 2023). İngilizce “*lead*” fiili “öncü olmak, önden gitmek”, “*leader*” ise “önder” anlamındadır. İngilizceye yine aynı anlama gelen Germence **laidjan* fiilinden evrilmiştir (Nişanyan Sözlük, 2023). TDK, lideri üç farklı şekilde tanımlamıştır. Bunlar sırasıyla; 1. “önder”, 2. “bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse; reis” 3. “bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı”dır. “Önder” ise TDK’de: “Gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse; öncel, lider, şef, alemdar.” olarak açıklanmıştır (TDK Sözlük, 2023). Bu tanıma bakıldığında dönüştürme gücünün vurgulandığını görülmektedir. İlerleyen kısımda dönüşümcü liderlik teorisi başlığı altında liderde dönüşüm ifadesinin kapsamı genişletilecektir.

Liderlik ve bilgelik madalyonun iki yüzü gibidir. Bu sebeple bilgelik üzerine değinmek yerinde olacaktır. İnsanların topluluk halinde yaşamalarının bir gereği olarak ahlaki ve hukuki kuralların önemi bilinmektedir. Bunların geliştirilmesi yönünde ise bilgelik konulu eserler yüzyıllardır toplumların sözlü veya yazılı kültüründe var olagelmıştır. Bu açıdan bilgelik edebiyatı ile destanlar arasında yer yer ilişki kurulabilir. Bilgelik, “kişinin hem zekasını ve yaratıcılığını hem de bilgi birikimini ortak bir fayda için kullanmasını içerir. Dolayısıyla bilgelik, doğası gereği, karanlık amaçlara ulaşmak için kullanılamaz” (Sternberg, 2004). Bilgelik, sonuçta eşitsiz politik, ekonomik ve sosyal kaynakların ve makro düzeyde değişen dinamiklerin olduğu karmaşık bir sosyal gerçeklikte yürütülen erdeme dayalı bir uygulamadır (McKenna ve Rooney, 2019).

Türkçe’de zaman zaman hikmet kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılan bilgelik kavramının bir başka açıklanma biçiminde izahı şöyle yapılmaktadır: “Bilgelik, olayları erdem ve bilgiden gelen üstünlükle değerlendirme durumu” dur (Kubbealtı Lügat, 2023). Bilgelik, bu açıklamalarda işaret edildiği üzere toplumsal yararı önceleyen bir noktadan hareketle kişi ya da kişilerin düşüncelerini etkilemeye dönüktür. Başka bir deyişle erdemi, iyiyi, güzeli ve doğruyu öne çıkaran bir anlatı türü olarak bilgelik edebiyatı, kadim dönemlerden beri pek çok kültürde bu çerçevede ortaya konmuştur.

Bilgelik edebiyatı, toplumsal mesajların öncesinde bireyin erdemine ve gelişimine önem verilen bir alandır. Bu bakımdan liderlik ile ilgili alanlarda hikayeler ve efsaneler sıklıkla ilham kaynağı olarak kullanılmaktadır. Pfeffer (2022) liderlikle ilgili hikayelerin ve efsanelerin anlatılmasının akılda kalıcılık için önemli olduğunu belirtmek ile birlikte, temkinli olunmazsa bu hikayelerin ve abartıların gerçeklikten koparabileceğini vurgulamaktadır. Bu eleştiriler dikkate şayan olmak kaydıyla destanların liderlik anlatısı açısından önemli olduğunu belirtmek gerekmektedir. Çünkü bilgelik edebiyatı çoğunlukla bireysel gelişimi dikkate alsa da nihai amacı

toplumsal çıktının iyileşmesidir. Bu bakımdan destanlar bilgelik edebiyatının bir yansıması olarak liderlik çalışmaları için çok mühim kaynaklar olarak belirtilebilir.

Çalışmanın merkezinde insanlığın kültürel mirası ve liderlik örnekleriyle bezeli Yunan edebiyatından *Odysseia* ve Türk edebiyatından *Oğuz Kağan* destanı yer almıştır. Campbell'e göre kahraman kendini hayatından daha büyük bir şeye verebilmiş kişidir (2011: 151). Bu iki destanın baş karakterleri Odysseus ve Oğuz Kağan, Campbell (2011) 'in kahraman tanımına uymaktadır. Zira ilki kendini yurda dönüşüne, diğeri de yurdunun bekasına adamıştır. Bu nedenle farklı iki kültürün mitolojisinde geçen bu iki kahramanın bir liderlik teorisi ekseninde incelenmesi mevcut çalışmanın özünü teşkil etmektedir. Makalenin devam eden kısımlarında; dönüşümcü liderlik teorisinin literatürdeki yeri anlatılacak, destanların yapısı hakkında bilgi verilecek, betimleyici içerik analizi ve karşılaştırmalı anlatı analizi teknikleri açıklanacak, bulgular kısmında ise başkahramanlar Odysseus ile Oğuz Kağan'ın ne derece benzerlik gösterdiği ve ne gibi noktalarda ayrıştığı anlatılacak ve nihayet sonuç kısmında kahramanlara dair bulgular dönüşümcü liderlik teorisi bağlamında tartışılacaktır.

1.1. Liderlik Teorileri

Literatürdeki başlıca liderlik teorilerini temel olarak üç grupta toplanmaktadır (Ergeneli, 2006; Robbins ve Judge, 2007). Bunlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımıdır (Bknz. Tablo 1.). Özellikler yaklaşımında liderin doğuştan gelen kahramanlık vasıfları üzerinde durulmuş, davranışsal yaklaşımda ise başta Ohio State ve Michigan Üniversiteleri çalışmalarında liderin davranışlarına odaklanılmıştır. Durumsallık yaklaşımında ise liderin çevresel koşullarla birlikte değerlendirilmesi gereği üzerine durulmuştur.

Tablo 1. Liderlik Teori ve Yaklaşımları

Liderlik Teorileri		
Özellikler Yaklaşımı	Davranışsal Yaklaşımlar	Durumsallık Yaklaşımı
-Büyük Adamlar Teorisi -Özellikler Teorisi	-Ohio State Üniversitesi Çalışmaları -Michigan Üniversitesi Çalışmaları -Yönetim Izgarası Modeli -Tam Kapsamlı Liderlik Teorisi	-Fiedler'in Koşul Bağımlı Liderlik Modeli -Hersey ve Blanhard'ın Durumlar Teorisi -Lider-Üye Etkileşimi Teorisi -Yol-Amaç Teorisi -Lider-Katılımcı Modeli

Kaynak: Robbins ve Judge'dan (2007:402-458) yola çıkılarak yazarlarca oluşturulmuştur.

Özellikler yaklaşımı daha çok liderin vasıflarına vurgu yapar. Bu yaklaşım içinde başlıca çalışma Thomas Carlyle'in ortaya attığı Büyük Adamlar Teorisi (*Great Men Theory*)'dir. Carlyle (1993: 1)'a göre tarih büyük adamların yaşam öykülerinden başka bir şey değildir. Bu tarihsel yaklaşım araştırmacıları liderlerin bulunması gereken özelliklerin ne olduğu sorusuna götürmüştür. Bennis (1989) liderin özellikleri arasında; uzak görüşlülük, tutku, güven, cesaret ve merakı sayarken; Bass ve Stogdill (1981: 65-66) zekâ, akademik başarı, sorumluluk bilinci, sosyoekonomik düzey, muâşeret kabiliyeti, inisiyatif kullanma, azim, sebat, iş çözebilme, kendine güven, dikkatlilik, farkındalık, yardımlaşma, rağbet görme, özgünlük, uyum sağlama, hitabet, dürüstlük, zihinsel dayanıklılık, kendini aşma isteği, mizah, canlılık, atletik yetenek gibi pek çok özellik sayar bu vb. özellikleri altı grup altında tasnif eder.

1940'lardan sonra araştırmacılar liderlik kavramını başka bir boyuta taşımış liderin evrensel özelliklerinden çok davranışlarını inceleme konusu etmiştir. Doğru ve etkili liderlik davranışlarının neler olabileceğine dair araştırmalar bu alanda etkin olmuştur. Bunlar içinde Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi, Blake ve Mouton'ın Yönetim Izgarası Modeli davranışsal liderlik çalışmaları içinde başlıcalarıdır (Ergeneli, 2006: 218). Ohio State Üniversitesi çalışmalarında yapıyı harekete geçirmede yüksek olan liderlerin kalabalık grup ve katmanlı organizasyon yapılarında daha fazla performans değerlemeleri gösterirken; alakada yüksek olan liderlerin takipçilerinden daha fazla saygı ve takdir gördüğü ayrıca çalışanların işlerine daha çok bağlandığı ileri sürülmüştür (Robbins ve Judge, 2007: 406). Michigan Üniversitesi araştırmalarında çalışan odaklı liderlerin yüksek grup verimliliği ve yüksek iş tatmini ile ilişkili olduğu; üretim odaklı liderliğin ise düşük grup verimliliği ve düşük iş tatmini ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Blake ve Mouton (1964) modellerinde liderliği yatay (üretim odaklılık) ve dikey (insan odaklılık) olmak üzere iki eksene ayırıp puanlayarak kategorize etmişlerdir (Kurian, 2013: 141).

Bir liderlik biçimi bir bağlamda etkili iken başka bir bağlamda sonuç alamayabilir (Vroom ve Jago, 2007). İşte durumsallık (*contingency*) yaklaşımı liderliğin şartlardan azade olmadığı onlarla şekillendiği, durumlara göre farklı davranış biçimlerinin sergilenebileceği üzerinde durur. Bunlar içinde en bilineni Fiedler Modeli (1967), Hersey ve Blanchard (1977)'in Durumlar Teorisi, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, Yol-Amaç Teorisi (R. House ve Dessler, 1974) ve son olarak Lider-Katılımcı Modelidir.

1.2. Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Dönüşümcü liderlik (*transformational leadership*) kavramı literatüre Downton (1973) ile geçmişe de kapsamlı olarak Burns (1978) tarafından kazandırılmıştır. Burns (1978), *Leadership* isimli eserinde tarihten seçtiği şahsiyetler üzerinden liderlik kavramını dönüşümcü (*transformational*) ve etkileşimci (*transactional*) olmak üzere iki ayrı grupta incelemiştir. Burns, lideri "karizmasıyla takipçileri etkisi altına alan, sosyal değişim yaratabilen kahraman kişi" olarak tanımlamış, örnekler arasında Gandhi ve Mustafa Kemal Atatürk'ü saymıştır (1978: 247-252). Ackoff (1999)'a göre ise liderlik bir estetik işidir, doğuştan gelir ve öğretilmez. Dönüşümcü liderler başkalarının beklentileriyle değil kendi fikirleriyle yön gösterenlerdir. Onlar sisteme

teslim olmak için değil sistemin üstesinden gelip onu değiştirmek konusunda ustalaşmış kişilerdir (Ackoff, 1998). Dönüşümcü liderler; kararlı, (Rubin, Munz ve Bommer, 2005) yeni deneyimlere açık, (Deinert, Homan, Boer, Voelpel ve Gutermann, 2015) farkındalıkları yüksek kişilerdir (Carleton, Barling ve Trivisonno, 2018). Bu tarz liderler takipçilerinin normal şartlar altında sürdüremeyecekleri hedeflere doğru yol alan ve onları motive ederek başarıya kavuşturan liderlerdir. Zira dönüşümcü liderlerin değerleri takipçilerce benimsenir ve bu da takipçilerinde tutum, inanç ve davranış değişikliğine yol açar (Kuhnert ve Lewis, 1987).

Her dönüşümcü liderin etik lider olup olmadığı literatürde tartışma konusu olsa da çoğunluk dönüşümcü lideri etik bulmuştur. Örneğin Cavazotte, Moreno ve Hickmann (2012) vicdanlı olmak ile dönüşümcü liderliği, Brown, Treviño ve Harrison (2005) etik liderlik ile dönüşümcü liderlik özelliklerini (karizma, dürüstlük, hakkaniyet, itibar vb.) birbiriyle ilişkili bulmuştur. Bu tip liderler, ahlakçı kişi değil fakat ahlaki değer yargılarına sahiplenilen şahıslar olup takipçilerinin maneviyatını yükselterek onların davranışlarını iyiye sevk edebilenleridir (Burns, 1978: 455).

Burns (1978)'ün ortaya koyduğu liderlik yaklaşımını Bass (1985); (Bass, 1990, 1997, 1998) araştırmalarıyla ileri götürmüş, dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasındaki ayrımı belirginleştirmiştir. Etkileşimci lider, görevin tamamlanması için takipçileriyle ilişki kuran ve iş başarıya kavuşunca takipçilerine ödül dağıtan kişiyken dönüşümcü lider; takipçilerini hedefe ulaştırmanın ötesine geçirip bir vizyona taşıyan, manen yükseltebilen kişi olarak belirtilmiştir (Avolio, 2004: 1558-1566). Sonrasında Bass ve Avolio (1990) liderlik türleri üzerine çok faktörlü Liderlik Anketi (*Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ*) adını verdikleri bir ölçek geliştirmiştir. Güncelliğini korumakta olan bu ölçekle dönüşümcü liderliğin de aralarında bulunduğu liderlik türlerinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Ölçek, ilerleyen zaman içinde farklı örneklem -yaş,cinsiyet- (Eagly, Johannesen-Schmidt ve Van Engen, 2003);Kearney (2008), organizasyon -deniz kuvvetleri, Hollanda'daki kurumlar- (Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997; Yammarino ve Bass, 1990) ve bağlama -yaratıcılık, iş tasarımı ve takipçi performansı- (Gong, Huang ve Farh, 2009; Grant, 2012) uygulanmış; geçerliliği ve güvenilirliği muhtelif araştırmalarda (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003; Avolio, Bass ve Jung, 1999; Hinkin ve Schriesheim, 2008; Judge ve Piccolo, 2004) test edilmiştir.

Avolio ve Bass (1995, 2004) ortaya koydukları tam kapsamlı liderlik teorisinde (*full-range leadership theory*) liderliği; dönüşümcü (*transformational*), etkileşimci (*transactional*), istisnalara göre yönetim (management by exception) ve serbesiyetçi (*laissez-faire*) olmak üzere dört ayrı tarzda ele almıştır. Dönüşümcü liderliği ise dört sütun üzerine oturtmuşlardır. Bu boyutlar; karizma (*idealized influence*), ilham ve sevk (*inspirational motivation*), akli meleke gücü (*intellectual stimulation*) ve ferdi alaka (*individualized consideration*)'dır. (Bknz. Tablo 2.)

Tablo 2. Liderlik Teori ve Yaklaşımları

Boyut No	İngilizce Aslı	Türkçe Karşılığı
1	Idealized Influence	Karizma
2	Inspirational Motivation	İlham ve Şevk
3	Intellectual Stimulation	Akli Meleke Gücü
4	Individualized Consideration	Ferdi Alaka

Kaynak: Avolio ve Bass (1995)

Antonakis vd. (2003) karizmayı: “takipçilerine örnek olan, belirleyici, liderin değer ve görüşlerinin benimsenmesi” olarak; ilham ve şevki: “kendisine bağlananlara görevlerinde devam etmesi yönünde iyimserlik aşıl原因an, motive eden ve onlara ilham kaynağı olan”; akli meleke gücünü “sorunları ele alış biçimiyle onlara çözüm getirme yolları ve hadisata yeni bakış açıları katmasıyla takdir toplayan bir zihin gücü” olarak; ferdi alakayı ise “takipçilerine akıl hocalığı yapan, onları ılımlı bir iklim yaratmak suretiyle kuşatan diğerkâm kişi” olarak tanımlamıştır. Kotter (1990)’a göre ise liderlik değişimle başa çıkmaktır. Bu minvalde devam eden bölümde *Odyseia* ve *Oğuz Kağan* destanlarında baş kahramanları Odysseus ve Oğuz Kağan’ın karşılaştıkları zorlukları nasıl göğüsledikleri ve beraberinde sergiledikleri liderlik anlayışı, dönüşümcü liderlik teorisi ışığında incelenecektir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Soruları

Araştırmada Yunan ve Türk kültürlerinden birer destan seçilmiştir. Bunlar Yunanlıların *Odyseia* destanı ile Türklerin *Oğuz Kağan* destanıdır. Coğrafi olarak birbirlerine çok yakın olan bu iki kültür üzerinden Doğu ve Batı medeniyetleri arasında dönüşümcü liderlik bağlamında nasıl tezahür ettiği ele alınmıştır. Çalışmada temel olarak iki soruya cevap aramıştır. İlki liderlik özelliklerinin destanlardaki benzerliğini ortaya çıkarmak üzere sorulmuş olan: “Odysseus ve Oğuz Kağan’ın liderlik özellikleri nelerdir ve ne derecede birbirine benzer?” sorusu; ikincisi ise dönüşümcü liderlik teorisinin bu iki destanı ne derece açıkladığı ve destanlardaki kahramanların bu teori kapsamında ne derece birbiriyle uyuşup uyuşmadığını keşfetmeye dönük: “Odysseus ve Oğuz Kağan destanları dönüşümcü liderlik teorisine ne derece uymaktadır? sorusudur.

2.2. Odyseia Destanı

Odyseia, Homeros’a atfedilen; toplam 24 bölüm ve 12.109 dizeden oluşmuş; önce el yazısıyla parşömen ve papiruslara kaydedilmiş sonra da ilk kez 1488 yılında Floransa’da Grekçe (İyonya şivesiyle) basıldığı bilinen yaklaşık 2.300 yıllık bir Yunan destanıdır (Blumberg, 2023). Akha hanlarından İthaka kralı Odysseus’un Truva savaşı sonrası 10 yıllık eve dönüş hikayesini anlatır. Destanın bazı kısımları bizzat Odysseus’un dilinden anlatılırken bazı bölümleri de oğlu Telemakhos’un

gözünden aktarılır. Destanın özünde Odysseus'a yapılan haksızlık ve bunun düzeltilmesi vardır (Orhan, 2012: 16). Destan, Odysseus'un gurbetten binbir çileyle dönüşünü, taliplerden intikam alınışı ve adaletin yerini bulmasıyla noktalanır (Bulut, 2021: 9)

Odyseia destanın aslı Yunanca olup literatürde Türkçe çevirileri kısıtlıdır. Mevcut çeviriler içinde en bilineni eski Yunanca aslından çevrilmiş olan Azra Erhat ve A. Kadir'in *Odyseia* tercümesidir. Eser ilk defa 1970 yılında basılmış olup yazarların tercih ettiği nüsha 2019 Ağustos'ta İş Bankası Kültür Yayınları, Hasan Ali Yücel Klasiklerden çıkmış olan IX. basımıdır.

2.3. Oğuz Kağan Destanı

Oğuz Kağan destanı ise Oğuz -name ismiyle de kullanılarak Türk tarihinin en bilinen destanlarından biridir. Çok farklı dönemlerde farklı kişiler tarafından hazırlanan destanın orijinal hali bu vesileyle oldukça yaygındır. Çalışmada Demir (2022) -Necati Demir- tarafından hazırlanan ve Ötügen Neşriyat' tan basımı yapılan (5. Baskı) nüsha kullanılmıştır.

Oğuz Kağan Destanı Türk tarihinin çok önemli destanlarından biridir. Eserin içeriği pek çok inanışta yaratılan ilk insan olarak kabul edilen Hz. Adem'in yaratılışı ile ilgili kısa bir girişle başlamaktadır. Bundan sonraki bölümlerde soy ağacının devamı anlatılmakta ve Oğuz Kağan'a kadar devam etmektedir. Bu aynı zamanda milletlerin oluşma sürecinin de bir anlatısı olarak değerlendirilebilir. Destanın önemli bölümleri ise Oğuz Kağan'ın doğumu ile başlayarak ilerlemektedir. Bundan sonra Oğuz Kağan'ın çocukluğu ve gençliği anlatılarak Bey olma sürecindeki yaşamı vurgulanır. Destanın ilerleyen bölümlerinde Oğuz Kağan'ın sırasıyla yaptığı fetihler ve mücadeleler anlatılmaktadır. Bunlar aynı zamanda Oğuz Kağan'ın gençlik, olgunluk ve yaşlılık yıllarını kapsadığından bir nevi yaşamöyküsü şeklinde de değerlendirilebilir. Destanın bu kısımlarından sonra ise Oğuz Kağan'ın vefatından sonra çocuklarının ve torunlarının nasıl yönettiklerini anlatılmaktadır. Eser bu son kısımlarda Türk boylarının nasıl ve kim tarafından yönetildikleri ile tamamlanmaktadır.

2.4. Araştırma Metodu

Araştırmada betimsel içerik analizi ve karşılaştırmalı anlatı analizi tekniklerinden faydalanılmıştır. İçerik analizi iletişimsel bir metnin; objektif, sistematik ve nicel olarak tanımlanmasıdır (Berelson, 1952: 18).1960'lardan bu yana kullanımı artarak devam etmiş; kitap, film vb. bir iletişim nesnesinin anlam ve etkisini içindeki açık-gizli içerikteki kilit simge ve temaların tespit edilerek sınıflandırılması, tablolanması ve değerlendirilmesi yoluyla yapılan tahlil metodudur (Krippendorff, 2019: 18). İçerik analizi, yapay zekâ ve bilgisayar desteğiyle kelime sayımının ötesinde bir anlam çıkarımına gidebilmektedir (Carley, 1990: 725). Kahramanlar Odysseus ve Oğuz Kağan'ın liderlik özelliklerinin mukayesesinde betimsel içerik analizinden yardım alınmıştır. Bu kapsamda her iki eser yinelemeli olarak yazarlarca çaprazlama olarak okunmuş, Odysseus ve Oğuz Kağan'a verilen sıfatlar sistematik olarak manuel yolla kodlanmış, sonra bu kodlar üst kodlar altında toplanmış, her iki destan da üç defa ileri-

geri gözden geçirmeler neticesinde son kod listesine ulaşılmıştır. Örneğin; *Odysseia* destanında geçen, “kurnaz”, “çok kurnaz”, “cin fikirli”, “en çok düzen bilen adam”, “düzen kuran”, “binbir düzenli” gibi ifadeler (kodlar) “Stratejik Düşünme”; “Tanrısal”, “kusursuz”, “Tanrıya denk”, “Tanrıların beslediği”, “Tanrı dölü”, Zeus’tan doğma” gibi kodlar “Tanrısal” başlığı (üst kod) altında toplanmıştır. Benzer şekilde Oğuz Kağan destanında geçen “savaş kazandı”, “fethetti”, “ele geçirdi” “yendi” gibi kodlar “Muzaffer (Fatih)”; “cömert”, “ihşanda bulunma”, “halkı için harcama”, “iyiliğinin bolluğu” gibi kodlar ise “Cömert” başlığında toplanmıştır. Tablo 3’te nihai kodlardan oluşan sıfatlar ve eserden bunlara dair temsiller paylaşılmıştır.

Tablo 3. Odysseus’a ve Oğuz Kağan’a Atfedilen Sıfatlar ve Örnek İçerik

No	Sıfatlar (Özellikler)	Temsiller
		Odysseus
1	Tanrısal	Çok çekmiş tanrısal Odysseus orada durup baktı bir süre (sy.117)
2	Zeki	Akıldan yana kimse boy ölçüşemezdi Odysseus’la, türlü düzen kurmakta herkesi yenerdi senin baban (s.39). Darılma bana Odysseus, insanların en akıllısı! (sy.391)
3	Çilekeş	Çok çekmiş Odysseus da yayı aldı eline... (sy. 402) ...çok acı çekmiş Odysseus da kucakladı onu yarı baygın (sy.407).
4	Stratejik Düşünen	Artık uzak kalmayacak Odysseus baba toprağından, demir zincirlerle bağlasalar onu kısıkrarak, yine bulacak buraya gelmenin yolunu, çünkü binbir türlü çare var onda (sy.9).
5	Yiğit	Önce soylu, aslan yürekli kocamdan olduydum, Danaoları her türlü eremde geçen bir kocaydı o, ünü Argos’a, Hellas’a yayılmış bir yiğitti! (sy.77).
6	Şanlı	...düşmüşüm ünü yaygın babamın ardına, bakalım neler duyacak kulaklarım, neler denecek çok sabırlı tanrısal Odysseus için... (sy.38). Gel buraya, dillere destan Odysseus, Ahkaların şanı şerefi... (sy.212).
7	Mert	..ulu yürekli Odysseus’u göremedi içeride... (sy.85). Yitirdim eski kralınızı, soylu babamı, hepimizin babasıydı o, yumuşak ve dost (sy.20).
8	Bahtsız	...o büyüttü talihsiz Odysseus’u, anasının karnından doğmuştu Odysseus onun eline (s.331). Zeus diyor ki, bir yiğit varmış senin yanında, en kara talihlisi Priamus’un kenti uğruna savaşanların, dokuz yıl savaşmışlardı hani, yıkılmışlardı kenti onuncu yılda... (sy.86).
9	Kahraman	...verdi eline Troya’yı yıkan Odysseus’un, kendi de oturdu yiyecek payının başına. (sy.248).
10	Sabırlı	Telemakhos büyük bir taş direğe dayadı kargıyı, cilalı bir kargı dolabı vardı taşın içinde, orada bir sürü kargısı dururdu sabırlı Odysseus’un (sy.7).
11	Önder	...on iki değirmen taşı vardı halkların önderi Odysseus’un... (sy.344).

		...tanrısal Odysseus ne candan bir babaydı halkına... (sy.83).
12	Asil	...iyi kandan (sy.73). .. babam, soylu Odysseus... (ys.21).
13	Cengâver	..işte o zaman Akhaların niyetlerini bir bir saydı döktü, sonra keskin kılıcıyla doğradı bir sürü Troyalıyı, döndü Argosluların yanına bir hayli bilgiyle (sy.61).
14	Yakışıklı	Kim bu, Nausikaa'nın ardından gelen yabancı, nerde bulmuş bu yakışıklı, boylu poslu adamı? (sy.111).
15	Dürtüst	Siz Ahkalar bir sürü dert içindeyken, soylu Odysseus, benim babam, Troya ilinde, sözünün eri olduysa, yaradıysa işinize, getir onları gözünün önüne, bana gerçeği söyle (sy.64).
16	Başarılı	..görmedim çok çekmiş Odysseus'un yüreği gibi yürek. Ne zor işler başardı bu güçlü adam! (sy.62).
17	Belagatli	...düşüncede ve sözde en ustası sensin bütün ölümlülerin, ben de aklım ve düzenlerimle övünürüm tanrılar arasında, Zeus'un kızını tanımadım mı daha, Pallas Athene'yi... (sy.230).
No	Oğuz Kağan	
1	Muzaffer (Fatih)	Oğuz Kağan, kısa zamanda bütün Moğolistan ve Türkistan vilayetlerini, Semerkant ve Buhara'ya kadar fethetti (sy. 73).
2	Cömert	İyiliğinin bolluğu ve cömertliğinden bütün halk memnun idi (sy. 68).
3	Stratejik Düşünen	Oğuz Kağan bir süre sonra kendi kendine şöyle düşündü: “.....Çok kazanmak için herşeyi harcamak doğru değil” (sy. 97).
4	İstişare Eden	Oğuz Kağan beyleri ve danışmanları ile durumu değerlendirdi (sy. 97).
5	İmanlı	Oğuz düğün dağıldıktan sonra, kimse yokken Küz Han'ın kızına, “Alem'i seni ve beni yaratan var. Onun adı Tanrı'dır. Onun varlığına ve birliğine inanacaksın.” (sy. 60).
6	Yakışıklı	...yüzü gök; ağzı ateş kızıl, gözleri ela; saçları ve kaşları kara idi. Güzelliği aydan ve güneşten daha ziyade parlak idi. Perilerden daha güzeldi (sy. 56).
7	Yiğit	Oğuz Kağan cesur bir adamdı (sy. 59).
8	Uzun Ömürlü	Sözün kısası Oğuz Kağan, yaşı yüz on altıya ulaştığında... (sy. 130).
9	Benzersiz	Oğuz hiç kimseye benzemiyordu. Ayakları öküz ayağı gibi, beli kurt beli gibi; omuzları samur omzu gibi; göğsü ayı göğsü gibi idi (sy. 59).
10	Asil	Oğlan bir yaşına geldiğinde babası ondaki olgunluk ve asalet belirtilerini farkettiler (sy. 57).
11	Merhametli	Oğuz Kağan, onların çaresizlik ve imkânsızlık içinde olduklarını görünce acıyıp çocuklarını geri verdi (sy. 89).
12	Bahtlı	Sonunda kağanlığa layık, bahtı açık bir oğlu dünyaya geldi (sy. 56).
13	Olgun	Babasının yaptıklarına çok şaşırды fakat hiç endişelenmedi (sy. 64).
14	Teşkilatçı	Oğuz Kağan Moğolistan'da yaşayan Türk halkını benzeri görülmemiş bir şekilde teşkilatlandırdı (sy. 72).

15	Mucizevi bu çocuk aynı İsa peygamber gibi dili açılıp konuşmaya başladı (sy. 58).
16	Doğuştan Veli	Oğuz'u Tanrı Teala anadan doğma veli yapmıştı (sy. 59).

Devamında liderlere verilen sıfat (vasıf) kodlarına karşılık gelen tekrarların niceliksel olarak sayımı yapılmış ve ortaya çıkan sonuç tabloya dökülmüştür. Tablo 4'te Odysseus ve Oğuz Kağan'a atfedilen sıfatların betimsel içerik analizi görülmektedir. Bu özellikler gerek lideri belli başlı vasıflar bütünü olarak gören özellikler teorisiyle gerekse Tablo 4'te gösterilen dönüşümcü liderlik teorisi alt özellikleri ile fazlasıyla örtüşmektedir.

Çalışmada kullanılan bir diğer yöntem anlatı analizidir. Anlatı analizi nitel çalışmalarda bilhassa; dilbilim, eğitim bilimleri, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, felsefe ve edebiyat başta olmak üzere pek çok sahada kullanılmaktadır. Anlatı analizi; psikoterapi seanslarından, hayat hikayelerine; doktor-hasta diyaloglarından, mahkeme tutanaklarına; gazete metinlerinden, reklamlara; kurgusal olan veya olmayan kitap ve filmlere kadar birçok içeriği incelemekte kullanılan bir araçtır (Cortazzi, 1994: 157). Anlatı analizi doğrultusunda öncelikle dönüşümcü liderlik teorisi boyutlarını oluşturan özellikler ilgili literatürden derlenmiş ve Tablo 1'e ulaşılmıştır.

Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik Boyutları ve Özellikleri

Orijinal Adı	Türkçe Karşılığı	Özellikler
Idealized Influence	Karizma	Örnek olma, dayanıklılık, kendine güven, başkalarıyla
Inspirational Motivation	İlham ve Şevk	Vizyon ve ilham verme
Intellectual Stimulation	Akli Meleke Gücü	Problem çözme, değişim
Individualized	Ferdi Alaka	Diğerkamlık, yol göstericilik

Kaynak: İlgili literatürden derlenmiştir. (Antonakis vd., 2003); Avolio (1999); Bass (1990); (Bass ve Avolio, 1993, 2000; Brown vd., 2005; Carless, Wearing ve Mann, 2000)

Akabinde *Odysseia* ve *Oğuz Kağan* destanları tekrar tekrar okunmuş, okuma esnasında notlar çıkarılmış; karakterler, olay yerleri, olay örgüsü ve temalar tespit edilmiştir. Bunun neticesinde Tablo 2'de yansıtıldığı üzere kahramanların başarılarından geçen olaylar dönüşümcü liderlik teorisi boyutları ve alt özellikleri bağlamında tematik olarak ele tespit edilmiştir. Bulgular kısmında Odysseus ve Oğuz Kağan'ın özelliklerinin mukayesesi ve dönüşümcü liderlik teorisiyle ne derece örtüşüp örtüşmediği yorumlanmış, teorik çerçevede tartışılmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında içerik analizi ve karşılaştırmalı metin analizi yardımıyla ele alınan destanların sonuçları paylaşılmıştır. İçerik analizi kapsamında liderlerin sıfatlarının karşılaştırılması yapılmış; metin analizi kapsamında da kahramanların,

dönüşümcü liderlik teorisi kapsamına ne derecede uyduğu ve birbiriyle ne seviyede benzeşip ayrıştığı ortaya konulmuştur.

3.1. Liderlerin Özelliklerinin Mukayesesi

Çalışmanın bu kısmında içerik analizi kapsamında her iki destan tekrar tekrar mukayeseli olarak okunmuş, liderlere verilen sıfatların listesi çıkarılmış ve sıfatlar benzerliklerine göre kümelendirilmiştir. Örneğin; Odysseus'a atfedilen sıfatlar içinde yakın anlam içeren; çok kurnaz, kurnaz, cin fikirli, en çok düzen bilen, düzen kuran, binbir düzenli gibi sıfatlar "Stratejik Düşünen" sıfatı altında toplanmıştır. Buna benzer olarak çok akıllı, akıllı, akıldan yana üstün, insanların en akıllısı, bin bir türlü çare olan, çok bilmiş, kavrayışlı, düşünceli, Tanrısal düşünceli gibi sıfatlar da "zeki" sıfatı altında toplanmıştır. Destanlarda geçen tüm sıfatlar önce kodlanmış, sonra kümelere ayrılmış ve nihayet üst kodlar altında sıfatlar listesi adıyla netleştirilmiştir. Bu belirlemeden sonra tekrar sayıları tespit edilmiş ve rakamsal büyüklüklerine göre sıfatlar sıralanarak Tablo 5'e ulaştırılmıştır. Odysseus'a ve Oğuz Kağan'a atfedilen tüm sıfatlar Tablo 3'te paylaşılmıştır.

Tablo 5. Odysseus'a ve Oğuz Kağan'a Atfedilen Sıfatlar

No	Odysseus			Oğuz Kağan		
	Özellik	Tekrar Sayısı	Yüzdellik Payı	Özellik	Tekrar Sayısı	Yüzdellik Payı
1	Tanrısal	110	0,30	Muzaffer (Fatih)	17	0,27
2	Zeki	82	0,22	Cömert	7	0,11
3	Çilekeş	42	0,11	Stratejik Düşünen	6	0,10
4	Stratejik Düşünen	32	0,09	İstisare Eden	6	0,10
5	Yiğit	18	0,05	İmanlı	6	0,10
6	Şanlı	18	0,05	Yakışıklı	4	0,06
7	Mert	17	0,05	Yiğit	2	0,03
8	Bahtsız	9	0,02	Uzun Ömürlü	2	0,03
9	Kahraman	8	0,02	Benzersiz	2	0,03
10	Sabırlı	7	0,02	Asil	2	0,03
11	Önder	6	0,02	Merhametli	2	0,03
12	Asil	6	0,02	Bahtlı	1	0,01
13	Cengâver	6	0,02	Olgun	1	0,01
14	Yakışıklı	4	0,01	Teşkilatçı	1	0,01
15	Dürüst	2	0,005	Mucizevi	1	0,01
16	Başarılı	2	0,005	Doğuştan Veli	1	0,01
17	Belagatli	1	0,002	-	-	-
TOPLAM		370	100		61	100

Homeros, Odysseus'u şöyle tanıtarak başlanmıştır destana:

“Anlat bana tanrıça, binbir düzenli yaman adamı, kutsal Troya'yı yerle bir etmişti hani, sonra sürünmüş durmuştu ordan oraya, ne çok yerler görmüştü, ne çok insan tanımıştı, ne çok çekmişti denizlerde yüreği...” (2019b: 3).

Homeros (2019b)'un Odysseus'a verdiği sıfatlar içinde 17 nitelik belirginleşmiştir. Bunlar sıklığına göre; tanrısal, zeki, çilekeş, stratejik düşünen, yiğit, şanlı, mert, bahtsız, kahraman, sabırlı, önder, asil, cengâver, yakışıklı, dürüst, başarılı ve belagatlidir. En sık tekrar eden sıfat 110 defa ile “Tanrısal” (110) olmuştur. Her ne kadar Odysseus, Yunan mitolojisindeki tanrılardan -özellikle Athena- destek görse de 'a göre Odysseus bir ölümlüdür. Zira bunda tekrar sayıları dikkate alınarak bakıldığında Odysseus'un zeki (82) ve stratejik düşünen (32) biri olması yönüyle akıldan yana üstün olması etkilidir. Ancak sadece akıl değil cesaret yönünden; mesela yiğit (18), mert (17), kahraman (8) ve cengâver (6) taraflarıyla da Odysseus farklıdır. Tüm bu niteliklerin özetine bakıldığında Odysseus topluluk içinde önder olarak sivrilmiş bir kahramandır.

Oğuz Kağan'a bakıldığından ise toplamda 16 özellik destan içerisinde 61 defa tekrar etmiştir. Bu özellikler arasında en sık tekrar eden muzaffer (fatih) sıfatı 17 defa ile birinci sırada gelmektedir. Devamında Oğuz Kağan'ı tanımlamak için cömert (7), stratejik düşünme (6), istişare eden (6), imanlı (6), yakışıklı (4) sıfatları kullanılmıştır. Yiğit (2), uzun ömürlü (2), benzersiz (2), asil (2) ve merhametli (2), bahtlı (1), olgun (1), teşkilatçı (1), mucizevi (1) ve doğuştan veli (1) yine destanda Oğuz Kağan'ı tanımlayan diğer sıfatlardır.

Kahramanları sıfatlar bağlamında ele aldığımızda; strateji düşünme, yiğitlik, yakışıklılık ve asalet yönünden her ikisinde de ortak vasıflar olduğunu gözlemlemekteyiz. Bilhassa stratejik düşünme becerisinin tebarüz etmesi kahramanların problem çözme ve değişim odaklılığı içine alan “Akli Meleke Gücü” boyutunun öne çıkmasıyla paralel olduğunu söylemek abes olmayacaktır.

3.1. Dönüşümcü Liderlik Teorisi Bağlamında Kahramanların Karşılaştırılması

Analizin bu kısmında *Odyseia* destanın baş kahramanı Odysseus ile Oğuz Kağan destanının baş kahramanı Oğuz Kağan dönüşümcü liderlik teorisi alt boyutları bağlamında mukayese edilecektir. Dönüşümcü liderlik teorisi Tablo 2'de gösterildiği üzere toplam dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; “Karizma”, “İlham ve Şevk”, “Akli Meleke Gücü” ve “Ferdî Alaka”dır. “Karizma” boyutu; örnek olma, dayanıklılık, kendine güven, başkalarıyla güven tesisi, etik değerler olmak üzere 5 özellik ile, “İlham ve Şevk” boyutu; vizyon ve ilham verme olma üzere 2 özellik ile, “Akli Meleke Gücü” boyutu; problem çözme ve değişim odaklılık olmak üzere toplam 2 özellik ile, “Ferdî Alaka” boyutu da diğerkamlik ve yol göstericilik olmak üzere 2 özellik ile temsil edilmiştir.

Tablo 6. Kahramanların Dönüşümcü Liderlik Boyut ve Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Liderlik Alt Boyutu	Özellikler	Madde Sayısı		Yüzelik Payı (%)	
		Odysseus	Oğuz Kağan	Odysseus	Oğuz Kağan
Karizma	Örnek Olma	3	3	7	5
	Dayanıklılık	3	3	7	5
	Kendine Güven	2	4	5	7
	Başkalarıyla Güven Tesisi	2	1	5	1
	Etik Değerler	5	6	12	11
İlham ve Şevk	Vizyon	2	2	5	3
	İlham Verme	2	3	5	5
Akli Meleke Gücü	Problem Çözme	7	14	17	25
	Değişim Odaklılık	6	10	15	18
Ferdî Alaka	Diğerkâmlık	3	2	7	3
	Yol Göstericilik	4	6	10	11
TOPLAM		39	54	100	100

Kahramanlar dönüşümcü liderlik özellikleri bağlamında ele alındığında Odysseus'ta öne çıkan ilk dört özellik sırasıyla: 1) Problem çözme 2) Değişim odaklılık 3) Etik değerler 4) Yol göstericiliktir. Benzer şekilde Oğuz Kağan'da öne çıkan dört özellik: 1) Problem çözme 2) Değişim odaklılık 3) Etik değerler 4) Yol göstericiliktir. Bu özelliklerin genel özellikler içindeki payı Odysseus'ta problem çözme (%17), değişim odaklılık (%15), etik değerler (%12), yol göstericilik (%10); Oğuz Kağan'da problem çözme (%25), değişim odaklılık (%18), etik değerler (%11), yol göstericilik (%11)'dur. Analizler göstermiştir ki; bu dört özellik her iki kahramanda da aynı sıralamada çıkmıştır. Odysseus'ta bu dört özelliğin genel içindeki payı yaklaşık %54 iken Oğuz Kağan'da %65'e tekabül etmektedir. İlham verme, vizyon, örnek olma gibi geriye kalan diğer tüm özelliklerin sıralama ve payları Tablo 6'da görüleceği üzere yine birbirine yakın ve benzer sıralamada çıkmıştır.

Tablo 7. Kahramanların Dönüşümcü Liderlik Boyutlarına Göre Karşılaştırılması

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	Alakalı Temsil Sayısı		Temsillerin Yüzelik Payı (%)	
	Odysseus	Oğuz Kağan	Odysseus	Oğuz Kağan
Karizma	15	17	38	31
İlham ve Şevk	4	5	10	9

Akli Meleke Gücü	13	24	33	44
Ferdi Alaka	7	8	17	14
TOPLAM	39	54	100	100

Tablo 7’de Odysseus ve Oğuz Kağan’ın destanlardaki temsilleri dönüşümcü liderlik teorisi boyutları bağlamında sayı bakımından gösterilmiştir. Tablo 7’de gösterildiği üzere *Odysseia*’da Odysseus’la ilgili toplam 39 adet örnek olaya rastlanmıştır. İlerleyen kısımda detaylı olarak işlenecek olan bu olayların kümelendiği boyutlar içinden; “Karizma” boyutu 15 örnekle Odysseus için 1. sırada gelmiş, “Akli Meleke Gücü” boyutu 13 örnekle 2. sırada, “Ferdi Alaka” boyutu 7 örnekle 3. sırada, “İlham ve Şevk” boyutu ise 4 örnekle sonuncu sırada gelmiştir. *Oğuz Kağan destanında* ise dönüşümcü liderlik teorisi kapsamında Oğuz Kağan’la alakalı toplam 54 adet örnek olaya rastlanmıştır. Bunlardan “Akli Meleke Gücü” 24 örnekle 1. sıradadır. “Karizma” boyutu 17 örnekle 2. sırada, “Ferdi Alaka” boyutu 8 örnekle 3. sırada, “İlham ve Şevk” boyutu ise 5 örnekle sonuncu sırada yer almıştır. Odysseus’ta boyutların sıralaması ise yüzdelik oranlarına göre şöyledir; Karizma (%38), Akli Meleke Gücü (%33), Ferdi Alaka (%17), İlham ve Şevk (%10). Oğuz Kağan’da boyutların yüzdelik oranlarına göre sıralaması ise şöyledir; Akli Meleke Gücü (%44), Karizma (%31), Ferdi Alaka (%14), İlham ve Şevk (%9).

Her iki kahraman boyutlara göre kıyaslandığında Odysseus’ta “Karizma”, Oğuz Kağan’da ise “Akli Meleke Gücü” boyutu öne çıkmıştır. Akabinde Odysseus’ta “Akli Meleke Gücü”, Oğuz Kağan’da ise “Karizma” boyutu ağır basmıştır. Geriye kalan “Ferdi Alaka” ile “İlham ve Şevk” ise her iki kahramanda aynı sıralamayı alan son iki boyut olarak birbirini takip etmiştir. Makalenin devamında dönüşümcü liderlik teorisinin alt boyutları özelinde kahramanlar Odysseus ve Oğuz Kağan incelenecektir.

Tablo 4’te görüleceği üzere “Karizma” boyutu için beş adet özellik belirlenmiştir. Bunlar; örnek olma, dayanıklılık, kendine güven, başkalarıyla güven tesisi, ahlaki değerlerdir. Her iki kahraman bu beş özellikten ikişer temsil ile Tablo 8’de gösterilmiştir. Karizma boyutu bağlamında Odysseus’a dair 15 örnek olaya, Oğuz Kağan’a dair ise 17 örnek olaya rastlanmıştır (Tablo 7). Karizma boyutunun genel içindeki payı Odysseus’ta %38 iken Oğuz Kağan’da %31’dir. Karizma, Odysseus’ta birinci sırada gelen boyut iken Oğuz Kağan’da ikinci sıradadır. Oransal olarak bakıldığında %12 ile etik değerler en fazla paya sahip Karizma özelliği olarak Odysseus’ta görülmüştür. Bu özellik %11 ile Oğuz Kağan’da yakın çıkmıştır (Tablo 6).

Tablo 8. Kahramanların Karizma Boyutuna Göre Karşılaştırılması

Karizma Boyutu		
Özellikler	Odysseus	Oğuz Kağan
Örnek Olma	<p>Kirke'nin sarayındaki esir arkadaşlarını kurtarması (sy. 173-174).</p> <p>Aç olmasına rağmen Güneş'in kutsal ineklerine saldırmaması (sy. 215).</p>	<p>Oğuz Kağan'ın oğullarının babalarının yaptığı gibi yaparak şehri yağmalamadan barış istemeleri (sy. 108).</p> <p>Irgıl Hoca'nın Kün Han'a babasının yaptığı işleri yapmasını öğütlemesi (sy. 133).</p>
Dayanıklılık	<p>Kalipso'nun adasından ayrıldıktan sonra alabora olup yirmi gün karaya çıkıncaya dek hayatta kalma mücadelesi vermesi (sy. 83-100).</p> <p>Odysseus'un evine dönüşünde hasretini bir kenara bırakıp tam bağımsızlığa kadar gerçek kimliğini saklaması (sy.321-339).</p>	<p>Kıl Baraklara yenildikten sonra iki nehir arasına çekilerek toparlanma (sy.80-81).</p> <p>Derbent seferi sırasında dar ve sarp geçitte sıkışıp kalmaları (sy.86).</p>
Kendine Güven	<p>Kendisine meydan okuyan Phaiak gençlerine disk fırlatma yarışmasında birinci gelerek karşılık vermesi (sy.125-144).</p> <p>Karısı Penelope'nin taliplerini alt edeceğine inanması ve bunu başarması (sy. 369-384).</p>	<p>İt Barak Han'a yazdığı mektupta teslim olmazsa orayı fethedeceğini belirtme (sy. 78).</p> <p>Gürcistan'a gönderdiği elçi aracılığıyla meydan okuyup savaşa hazır olmalarını belirtme (sy. 91).</p>
Başkalarıyla Güven Tesisi	<p>Phaiaklar'ın adasında saygı ve sevgi görmesi; kralları Alkinos'un ve ailesinin güvenini kazanıp saraylarında ağırlanması (sy 101-144).</p> <p>Çobanlarının ve bazı hizmetçilerinin Odysseus'a eski sadakatlerini bildirip ona biat etmeleri (sy. 346-348 ve sy. 361-362).</p>	<p>Oğuz Kağan'ın adını alırken çok küçük yaşta olmasına rağmen adını kendi kendine almasının yarattığı hayret (sy. 58).</p>
Ahlaki Değerler	<p>Odysseus'un, Tanrıça Kalypso'nun kendisine sunduğu ölümsüzlük ve yaşlanmama</p>	<p>İyiliğinin bolluğundan ve cömertliğinden bütün halk memnundu (sy. 68).</p>

	teklifini reddedip sılaya kavuşmayı tercih etmesi (sy. 109). Odysseus'un, Kalipso ve Kirke'nin evlenme tekliflerini reddedip karısı Penelope'ye dönmek istemesi (sy. 146).	Oğuz Kağan'ın Şamahalı'ların çaresizliklerine üzülen savaş rehinesi olan kadınları serbest bırakması (sy. 89).
--	---	--

Tablo 4'te görüleceği üzere "İlham ve Şevk" boyutu için iki özellik belirlenmiştir. Bunlar; vizyon ve ilham vermedir. Her iki kahraman bu iki özellikten ikişer temsil ile Tablo 8'de gösterilmiştir. "İlham ve Şevk" boyutu ekseninde *Odysseia* destanında Odysseus'a dair 4 örnek olaya, *Oğuz Kağan* destanında ise Oğuz Kağan'a 'a dair 5 örnek olaya rastlanmıştır. "İlham ve Şevk" boyutunun genel içindeki payı Odysseus'ta %10 iken Oğuz Kağan'da %9'dur. Buradan hareketle "İlham ve Şevk" boyutunun her iki kahramanda da sonucu sırada geldiğini söyleyebiliriz. Oransal olarak bakıldığında yaklaşık %5 ile tüm özellikler her iki liderde de birbirine denk çıkmıştır (Tablo 6).

Tablo 9. Kahramanların İlham ve Şevk Boyutuna Göre Karşılaştırılması

İlham ve Şevk Boyutu		
Özellikler	Odysseus	Oğuz Kağan
Vizyon	Ana amaç Odysseus'un yurdu İthaka'ya yol arkadaşlarıyla birlikte sağsalim dönebilmesidir (sy1-413). Odysseus'un kendine sadık kalan hizmetkâr ve çobanlarına sadakatlerini devam ettirmeleri halinde güzel bir gelecek -ev, eş vb mükafatlarla- çizmesi (sy. 369-384).	Yeryüzünde egemen olacak bir devlet kurma isteğinin dile getirilmesi (sy. 66). Oğuz Kağan, Üçok ve Bozok olarak adlandırdığı çocuklarına dünyanın sonuna kadar sürmesini dilediği yönetim ilkelerinden söz eder (sy. 130).
İlham Verme	Kharybdis ve Skylla vakasında (hortum ve canavar) Odysseus'un arkadaşlarına eski başarılarını hatırlatıp onlara cesaret vermesi, hepsini şevke	Oğuz Kağan'ın seferde yetki verdiği oğullarının babalarının yöntemini izlemesiyle zafer elde etmesi (sy. 114-115).

	getirip mücadeleye yönlendirmesi (sy. 213). Oğlu Telamakhos'u ve kendine sadık hizmetkarları, sarayı düşmandan kurtarma konusunda yüreklendirmesi (sy. 277-285).	
--	---	--

Tablo 4'te dönüşümcü liderlik teorisinin "Akli Meleke Gücü" boyutu için iki adet özellik belirlenmiş olup bunlar problem çözme ve değişim odaklılıktır. Her iki kahraman bu iki özellik odağında ikişer örnekle Tablo 10'da gösterilmiştir. "Akli Meleke Gücü" boyutu bağlamında destanlarda Odysseus'a dair 13, Oğuz Kağan'a dair 24 örnek olay görülmüştür. "Akli Meleke Gücü" boyutunun tüm boyutlar içindeki payına bakıldığında; bu Odysseus için %33 Oğuz Kağan için %44'dür. Bulgulara göre; bu boyut Oğuz Kağan'da diğerlerine en ağır basan boyut iken Odysseus'ta Karizma'dan sonra ikinci en ağırlıklı boyuttur. Oransal olarak bakıldığında tüm özellikler liderlerde hemen hemen aynı düzeyde çıkmıştır Oğuz Kağan'da oransal olarak bakıldığında %25 ile problem çözme en fazla paya sahip Akli Meleke Gücü özelliği olarak görülmüştür (Tablo 6).

Tablo 10. Kahramanların Akli Meleke Gücü Boyutuna Göre Karşılaştırılması

Akli Melek Gücü Boyutu		
Özellikler	Odysseus	Oğuz Kağan
Problem çözme	Odysseus'un planıyla Tepegöz'ün elinden kurtulmaları (sy.151-163). Odysseus'un karısı Penelope'nin taliplerinden kurtulma planı (sy. 285-384).	Çok genç yaşta iken avına dadanan gergedanı tuzağa düşürerek avlama (sy. 59). Mogolistan bölgesini fethettikten sonra oradaki görevlileri bin beyi (binbaşı), yüz beyi (yüzbaşı) ve on beyi (onbaşı) rütbeleriyle görevlendirmesi (sy. 72).
Değişim odaklılık	Kral Alkinos'un ülkesinde, Phaiak'larla uyumu (sy.101-163). Ithaka'ya dönünce yaşlı bir dilenci kılığında yaşaması (sy.235-250 ve sy. 327).	Azerbaycan fethi sırasında herkesin toprak getirerek bir yığıntı yapmaları ve bu yolla yüksek bir yer elde etmesi (sy. 90). Çorak ve çölden oluşan alanda susuzluk sorunu çözmek için bilindik yöntemlerin işe yaramaması üzerine hayvanların kullanılması (sy. 96-97).

Tablo 4’te dönüşümcü liderlik teorisinin “Ferdî Alaka” boyutu için iki özellik belirlenmiş olup bunlar “diğerkâmlık” ve “yol göstericilik”tir. Her iki kahraman bu iki özellik odağında ikişer örnekle Tablo 11’de temsil edilmiştir. “Ferdî Alaka” boyutu bağlamında *Odysseia* destanında Odysseus’a dair 7, Oğuz Kağan destanında ise Oğuz Kağan’a dair 8 örnek vaka görülmüştür. “Ferdî Alaka” boyutunun tüm boyutlar içindeki payı Odysseus’ta %17 iken Oğuz Kağan’da %14’tür. Bu boyutun hem Odysseus hem de Oğuz Kağan’da “İlham ve Şevk” boyutundan sonra en düşük boyut olduğu bulgulanmıştır. Oransal olarak bakıldığında %11 ile yol göstericilik en fazla paya sahip “Ferdî Alaka” boyutu özelliği olarak Oğuz Kağan’da görülmüştür (Tablo 6).

Tablo 11. Kahramanların Ferdî Alaka Boyutuna Göre Karşılaştırılması

Ferdî Alaka Boyutu		
Özellikler	Odysseus	Oğuz Kağan
Diğerkâmlık	Odysseus’un, herhangi bir riske karşı Tepegöz’ün mağasına arkadaşlarının yarısını götürmeyip kalanını gemide bırakması (sy.151-163). Kirke’nin sarayında büyüyle domuza çevrilmiş arkadaşlarının normale döndürülmesi için ısrar etmesi, bunu başarınca da geride kalan arkadaşlarını getirip ziyafete ortak etmesi (sy.177-179).	Oğuz Kağan'ın zamanının çoğunluğunu Türk kabilelerine ayırması (sy. 68). Dünya hayatının fani olduğu ve bu yüzden sürekli iyilik yapmak gerekliliğinin vurgulanması (sy. 119).
Yol göstericilik	Lotus yemeyi yasaklaması; lotus yiyen adamını da gemiye getirtip zincire vurması sonra da o ülkeyi hızla terk etmesi (sy. 148). Güneş’in ineklerini kesip yememeleri aksi halde lanetlenecekleri konusunda uyarması (sy. 215-220).	Karısını ve çevresini Tanrının varlığına ve birliğine davet etmesi (sy. 62). Oğuz Kağan'ın önce kendinin sepet toprak getirerek orada bulunanların getirmesini istemesi ve bu yolla yüksek tepenin oluşması (sy. 90).

4. TARTIŞMA

Dönüşüm liderliği, Avolio ve Bass (2004) dört boyut olarak tanımlamıştır. Homeros söyleşiyle Odysseus’ta bu boyutlara ve alt özelliklere karşılık gelen örnek vakalar araştırıldı. Analizler sonucunda Odysseus’un karizma boyutuna uyduğu görüldü. Zira Odysseus esir arkadaşlarını Kirke’nin elinden kurtarması yönüyle silah arkadaşlarına

birer rol modelidir. Odysseus'un yolculuğunun her dönüm noktası eve dönüşü de dâhil olmak üzere bir direnç testidir. Tanrıça Kalipso'nun ölümsüzlük, Kirke'nin evlenme tekliflerini reddetmesi onun sadakatini -etik yönünü-, karısı Penelope'nin sayıca kalabalık taliplerini alt edebileceği inancı Odysseus'un kendine güvenini, Kral Alkinos gibi ileri gelenlerce ağırlanması ise onun başkalarının güvenini kazanma noktasındaki ustalığına birer delil hüviyetindedir. Öte yandan Oğuz Kağan'ın da karizma boyutuna uyduğu açık biçimde görülmektedir. Oğuz Kağan'ın fetihler esnasındaki dayanıklılığı ve kendine güveni ile aşama kaydetmiştir. Bunun yanında oğullarının görevler esnasında babalarının kurallarına uyararak yağma yapmamaları onun örnek olma, savaş esiri olmasına rağmen bazı kadınların hallerine üzülmek onları serbest bırakması ise Oğuz Kağan'ın ahlaki değerleri önemseyen bir lider olduğunun göstergesidir.

Teorinin "İlham ve Şevk" boyutu yönüyle de Odysseus dönüştürücü bir liderdir. *Odysseia* destanındaki hâkim ruh Odysseus'un Truva savaşı sonrası yol arkadaşlarıyla birlikte yurduna döneme mücadelesidir. Odysseus yurdu İthaka'ya varduktan sonra bile vizyonerliğe devam eder hizmetkarlarına sadakatleri ölçüsünde bir gelecek çizer. Odysseus, korkunç hortum ve canavar vakasında ayakları titreyen silah arkadaşlarına, eski ortak başarılarını hatırlarak cesaret verir. Yurduna dönünce de oğlu Telamakhos'a ve hizmetkarlarına canlarına kast eden azgın taliplerden kurtulma noktasında örnek yürekliliğiyle ilham verir. Çalışmanın örneklemini oluşturan diğer kahraman açısından bakıldığında ilham ve şevk boyutunun Oğuz Kağan'a uyduğu görülmüştür. Oğuz Kağan'ın zikredilen boyutta en öne çıkan vizyonu yeryüzünde egemen olacak bir devlet kurma arzusudur. Bu aynı zamanda "Türk cihan hakimiyeti mefkuresi" şeklinde ifade edilen bir Türk yönetim felsefesinin yansımasıdır. Oğuz Kağan bu anlayışı ile hem kendi sürekli fetihleri sürdürmüş hem de Bozok ve Üçok adını verdiği çocuklarını bu amaç için görevlendirmiştir. Oğullarının gittikleri seferlerde Oğuz Kağan'ın babalarının yöntemini izlemesiyle zafer elde etmeleri onun aynı zamanda ilham veren bir lider olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

"Akli Meleke Gücü" boyutu düzeyinde ele alındığında Odysseus bir liderdir. Kendisinin, Hektor tarafından Troya'ya elçi gönderildiği İlyada destanında (2019a, s. 191) tahta at fikriyle Truva savaşını kazanmaya giden yolu açtığı *Odysseia* destanında (2019b, s. 141) bahsedilmiştir. Odysseus'un yüksek bir akla sahip olduğu ve en çetrefilli durumlarda bile tanrılara mahsus şekilde bir çözümle geldiği destanda sıklıkla vurgulanmıştır. Odysseus'a verilen sıfatlar içinde akıllı/zeki, tanrısal, stratejik düşünme (cin fikirli) ağır basması onun sorunların üstesinden gelme noktasında yetkinliğini destekler mahiyettedir. Örnek vermek gerekirse; Tepegözün mağarasından kurtulmalarında, başta karısı Penelope ile oğlu Telamakhos olmak üzere sadık hizmetkarlarını canlarına ve mallarına tasallut eden hukuk tanımaz talipleri bertaraf etme noktasında Odysseus'un cesareti kadar sorun çözme becerisi de öne çıkar. Zira Odysseus serüveni boyunca değişik yerlerde yaşamak ve müşkülâtli durumlarla başa çıkmak mecburiyetinde kalır. Gurbet -ya da sürgün- yıllarında evine varacağı günün hayaliyle bulunduğu yerlere uyum sağlamaya çalışır. Kalipso'nun adası, alabora sonrası zorlu çevre şartları, Kral Alkinos'un ülkesi, Kirke'nin adası, İthaka'ya ayak basışı ve yeniden krallığa geçişi hep birer değişim odaklılık örneğidir. Öte yandan dönüşümcü liderliğin bu boyutu söz konusu olduğunda Oğuz Kağan

destanında kahramanın bu özelliği ile öne çıktığı dikkat çekmektedir. Bu boyutun alt kategorisi olan “problem çözme” destan boyunca Oğuz Kağan’ın defaatle üstesinden geldiği bir konudur. Daha çok küçük yaşta avına dadanan gergedanı tuzağa düşürerek avlaması örneğinde olduğu gibi hayatı boyunca sürekli karşılaştığı sorunları çözen bir kahraman anlatısı görülmektedir. Oğuz Kağan karşılaştığı sorunları çözmeye çalışırken bilindik yöntemler işe yaramadığında çok kolaylıkla farklı yöntemleri deneyen bir lider olarak tasvir edilmiştir. Örneğin bir sefer esnasında çorak ve çölden oluşan alanda susuzluk sorununu çözmek için bilindik yöntemler işe yaramayınca hayvanlar kullanılarak suya ulaşmaları mümkün olmuştur. Oğuz Kağan’ın uygulamalarında problem çözme ve değişim odaklılık bazen iç içe geçmiş görünümündedir. Moğolistan bölgesini fethettikten sonra oradaki görevlileri binbaşı, yüzbaşı ve onbaşı şeklinde örgütlemesi bunun en bariz örneklerinden biri olarak gösterilebilir.

“Ferdî Alaka” boyutu yönüyle de Odysseus bir dönüşümcü kahramandır. Odysseus’un yol gösterici tarafının diğerkamalık yönüne ağır bastığı görülür destanda. Odysseus yol arkadaşlarını zarar görecekları endişesiyle her fırsatta ikaz etmiştir. Kikon’ların yurdundan erken ayrılmaları, lotus yememeleri, Sirenleri dinlememeleri yönünde uyarıları, Kirke’nin sarayından esir arkadaşlarını almadan çıkmaması ve açlık çeken silah arkadaşları için avlanması verilebilecek başlıca örneklerdir. Öte yandan Oğuz Kağan’da dönüşümcü liderliğin bu boyutundaki özellikleri taşımaktadır. Sıklıkla dünya hayatının fani olması bu yüzden de kalıcı olanın insanlara iyilik yapmak olduğu düşüncesi destanda Oğuz Kağan’ın fikirleri olarak aktarılmaktadır.

SONUÇ

Bu çalışma dönüşümcü liderlik teorisi özelinde *Odysseia* destanı başkarakteri Odysseus ile *Oğuz Kağan* destanı başkarakteri Oğuz Kağan’ı odağına almıştır. Hem kahramanlara atfedilen sıfatlar bağlamında hem de dönüşümcü liderlik teorisini oluşturan boyut ve onu da oluşturan özellikler bağlamında liderler incelemiştir. Dönüşümcü liderlik teorisi ekseninde Odysseus’un liderliğine dair toplam 39 örnek olay ortaya çıkmıştır. Teorinin alt boyutları içinde; “karizma” en belirginidir. Sonrasında bunu “akli meleke gücü, “ferdi alaka”,” ve “ilham-şevk” boyutu takip etmiştir. Boyutu oluşturan alt özelliklere bakıldığında ise Odysseus’un “problem çözme” ve “değişim odaklılık” tarafı öne çıkmıştır.

Kahramanların adlarına bakıldığında Odysseus destanda zikredildiği üzere çileli demektir. Tüm hayatı bu çile üzerine yazılmıştır. Oğuz Kağan ise çok erken yaşta konuşmaya başlayarak mucizevi bir gelişim göstermiş ve Odysseus’tan farklı olarak kendi adını kendi seçmiştir. Destanlarda, Oğuz Kağan’ın istişare kültürüne önem verdiği Odysseus’ta ise bunun yaygın olmadığı görülmektedir. Sadece büyücü Kirke gibi kilit kişilere danışır. Odysseus daha çok koruyucu Tanrıçası Athena’dan yardım görür. Athena Türk kültüründeki Hızır karakteri gibidir. Çok sıkışık zamanlarda Athena Odysseus’a yetişir. Akıl vermenin ötesine geçer Athena. Bazen farklı suretlerde insan kılıfına girer, onunla birlikte savaşa katılır. Zor hallerde ona sırt verir. Homeros (2019b) ’un, Odysseus’a atfettiği özelliklere baktığımızda; onda 17

sıfatın belirlediğini gözlemlenmiştir. Bu Oğuz Kağan'da 16 sıfattır ve rakamsal olarak iki kahramanın sıfat sayıları birbirine yakın çıkmıştır. Odysseus'ta öne çıkan sıfatlar; Tanrısallık, zekilik, çilekeşlik, stratejik düşünme ve yiğitlik. Oğuz Kağan'da ise muzafferlik, cömertlik, stratejik düşünme, istişare etme ve imanlılıktır. Her ikisinde ortak olan özellikler; stratejik düşünme, yiğitlik, yakışıklılık ve asillik olmuştur. Odysseus bir ölümlü olsa da karizmasıyla Tanrısallığa yakın görülmüştür *Odysseia*'da. Bahtsızlığı ise ön plana çıkarılmıştır destanda. Öbür taraftan Oğuz Kağan'ın doğuştan veli, mucizevi ve benzersizlik sıfatlarıyla nitelenmesi onun insanüstülüğüne ancak imanlı oluşu yönünün vurgulanmasıyla da bahtlı bir ölümlü olduğuna dikkat çekilmiştir. Kahramanlardaki ortak özelliklerin; dönüşümcü liderlik teorisi boyutunu oluşturan alt özelliklerle uyum içinde olduğu görülmüştür. Örneğin; her iki kahramanda da problem çözme, değişim odaklılık, etik değerler, yol göstericiliğin önde çıkması gibi.

Dönüşümcü liderlik teorisi her iki kahramanı da açıklamaktadır. Odysseus'ta karizma boyutu ağır basmıştır. Akabinde akli meleke gücü, ferdi alaka ve son olarak ilham-şevk boyutları gelmiştir. Her ne kadar akıl gücüne *Odysseia* destanında çokça vurgu yapılsa da Odysseus'un Tanrısallık sıfatının birinci sırada gelmesi bulgusuyla; onun dönüşümcü liderlik boyutlarından karizma ile öne çıkması paraleldir. Öbür taraftan Oğuz Kağan da akli meleke gücü boyutu öne çıkmıştır. Sonrasında karizma, ferdi alaka ve ilham-şevk boyutları bunu takip etmiştir. Boyut bağlamında ele alındığında her iki lider de önce çıkanlar karizma ve akli meleke gücüdür. Boyutları oluşturan özellikler bağlamında ele alındığında ise kahramanlarda ilk dört özellik ortak çıkmıştır. Bunlar; problem çözme, değişim odaklılık, etik değerler ve yol göstericiliktir. Bu bulgular kahramanları kahraman yapan çekirdek değerlerin karşılaştıkları zorlu durumlar karşısında çözüm getiren, bunu yaparken ahlaki yoldan sapmayan ve takipçilerine her haliyle örnek olup onlara ışık tutabilen kişiler olduğu bulgusuna götürmektedir. Kahramanların sorun çözme becerileri karizmalarını, karizmaları da değişimi yönetilmesini beslemektedir. Yapılan tahlil neticesinde destanlarda geçen tüm vakalara bakılarak Odysseus'un da Oğuz Kağan'ın da dönüşümcü liderlik teorisi ile açıklanabildiği ve bu anlamda her iki kahramanın da sorun çözme, değişimi yönetebilme, etik değerlere bağlı kalma ve mentorluk edebilme tarafı güçlü karizmatik karakterler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Odysseus'un vizyonu memleketi İthaka'ya dönebilmektir. Binbir çileden sonra sağsalim döner ve ailesine kavuşur. Oğuz Kağan'ın vizyonu yeryüzünde egemen olacak bir devlet kurmak ve bu yolla töreyi her yerde uygulamaktır. Bunun aracı ise milletini, yurdunu korumak genişletmektir. Türlü fetihlerle bunu başarır.

Araştırmanın ilk sınırlılığı günümüze ulaşan dildir. *Odysseia* destanı aslı olan Yunanca'dan değil 1960'lı yıllardan günümüze değin yaşamış bir Türkçe çevirisi üzerinden değerlendirilmiştir. Oğuz Kağan destanı da günümüz Anadolu Türkçesi ile değerlendirilmiştir. Eserlerin farklı dönem Türkçeleri ve birinin çeviri olması ilk kısıttır. İkincisi destanlarda sadece dönüşümcü liderlik teorisi odağında kahramanlar ele alınmıştır. Dönüşümcü liderlik, Burns (1978) 'ün yakın tarihte yaşamış gerçek siyasi figürlerin biyografileri üzerinden yola çıkarak ortaya attığı bir fikir olup (Bass, 1985) tarafından geliştirilmiş bir teoridir. Ancak mevcut makalede incelenen

destanlardaki kahramanlar antik dönemlere ait kuvvetle muhtemel kurgusal karakterlerdir. Bu anlamda gerçek ve kurgu iç içedir.

Bu çalışma iki farklı kültürden iki farklı destanı bir liderlik teorisi özelinde incelemiştir. Gelecek araştırmalarda, sadece bir kültürden -Doğu veya Batı- iki farklı eser karşılaştırmalı olarak incelenebilir veya tek bir edebi tür -örneğin; mitolojik hikâye, siyasetname, destan, roman- seçilip araştırılabilir. Ayrıca daha farklı liderlik teori ve yaklaşımları ile edebi eserlerin ele alınması liderlik çalışmalarına katkı sunabilecektir.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN MYTHOLOGY: ODYSSEUS AND OGUZ KAGAN COMPARED

1. INTRODUCTION

Leadership and wisdom are two sides of the same coin. For this reason, it would be appropriate to first consider wisdom. The importance of moral and legal rules is known as a prerequisite for people to live in a community. In terms of developing these rules, works on wisdom have existed in various societies' oral or written cultures for centuries. In this respect, a relationship can sometimes be established between wisdom literature and epics. Wisdom "involves using both one's intelligence and creativity and knowledge for the common good. Therefore, wisdom, by its very nature, cannot be used to achieve dark ends" (Sternberg, 2004). Wisdom is ultimately a virtue-based practice carried out in a complex social reality with unequal political, economic, and social resources, and changing macro-level dynamics (McKenna and Rooney, 2019).

The center of this study is the *Odyssey* from Greek literature and the *Oghuz Khagan* epic from Turkish literature, which are both replete with humanity's cultural heritage and examples of leadership. In the following part of the study, transformational leadership theory will be briefly described, and the extent to which the protagonists Odysseus and Oğuz Kağan are similar, and indeed the points in which they differ, will be then be discussed in the context of transformational leadership theory.

2. METHODS

The study sought answers to two main questions. The first question was asked to reveal the similarity of leadership characteristics in the epics: "What are the leadership characteristics of Odysseus and Oğuz Kağan, and to what extent are they similar to each other?" The second question is "To what extent does transformational leadership theory explain these two epics?" In other words, "To what extent do the epics of Odysseus and Oğuz Kağan fit with the tenets of transformational leadership theory?"

The descriptive content analysis and comparative narrative analysis techniques were used in the research. Content analysis is the process of defining communicative text

in an objective, systematic, and quantitative manner (Berelson, 1952, p. 18). It has been used since the 1960s in books, movies, etc. It is a method of analyzing the meanings and impacts of a communication object by identifying, classifying, tabulating, and evaluating the key symbols and themes in the open and hidden content (Krippendorff, 2019, p. 18). Content analysis can infer meaning beyond word counting with the support of artificial intelligence and computers (Carley, 1990, p. 725).

The other main method used in the study was narrative analysis. Narrative analysis is used mostly in qualitative studies and in many fields, especially linguistics, educational sciences, sociology, psychology, anthropology, philosophy, and literature. Narrative analysis, as a tool, is widely used in many contents to examine issues including psychotherapy sessions, life stories, doctor-patient dialogues, court records, newspaper texts, advertisements, fictional and non-fictional books, and movies (Cortazzi, 1994, p. 157).

3. RESULTS

Among the adjectives used to describe Odysseus, 17 traits have become evident. These are, according to their frequency, godly, intelligent, long-suffering, strategically minded, brave, glorious, brave, unfortunate, heroic, patient, leader, noble, warrior, handsome, honest, successful, and eloquent. The most frequently repeated adjective was “Godly,” at 110 times. Although Odysseus received support from certain gods in Greek mythology, in particular from Athena, Odysseus is a mortal person. Because, considering the number of repetitions, Odysseus is superior in mind, as he is an intelligent (82) and a strategic thinker (32). However, one must consider Odysseus not only in terms of intelligence but also in terms of courage. For example, Odysseus differs from other people in the epic with his brave (18), dependable (17), hero (8) and warrior (6) aspects. Considering the summary of all these qualities, Odysseus is a hero who excels as a leader in his community. When we look at Oguz Khagan, a total of 16 features are repeated 61 times in the epic. Among these, the most frequently repeated adjective is victorious (conqueror), with 17 repetitions. Subsequently, the traits of generosity (7), strategic thinking (6), consultative (6), faithfulness (6), and handsome (4) were used to describe Oğuz Kağan; brave (2), long-lived (2), unique (2), noble (2), merciful (2), fortunate (1), mature (1), organizer (1), miraculous (1) and born saint (1). are other such adjectives in the epic.

4. DISCUSSION

In Odysseus, the idealized influence dimension is dominant, followed by the dimensions of intellectual stimulation, individualized consideration, and finally inspirational motivation. Although much emphasis is placed on the power of reason in the Odyssey epic, Odysseus's attribute of divinity is nevertheless paramount. This finding is equivalent to his coming to the fore with charisma (idealized influence), one of the dimensions of transformational leadership. On the other hand, the dimension of

intellectual stimulation came to the fore with regard to Oghuz Khagan. This was followed by the dimensions of idealized influence, individualized consideration, and inspirational motivation. Idealized influence and intellectual stimulation come first for both leaders. When considering leaders in terms of features that make up the dimensions, the main four features common to the two heroes are problem solving, change orientation, ethical values, and mentorship. When we consider heroes in the context of leadership traits, we observe that they both have the qualities of strategic thinking, bravery, handsomeness, and nobility in common.

CONCLUSION

The core values authentic to heroes are those of bringing solutions to the challenging situations that they encounter; not deviating from their moral paths while doing so, and being able to set examples to their followers in every way, and shedding light on them. As a result of the analysis, by looking at all the cases in the epics, both Odysseus and Oğuz Kağan can be explained via the transformational leadership theory. In this sense, both heroes are charismatic individuals with strong problem-solving abilities, the ability to managing change, an adherence to ethical values, and good mentoring skills. As a result, this comparative study has been able to make a modest contribution to a deeper understanding of leadership theory and practice by benefiting from the rich mythology and folklore texture of different civilizations.

KAYNAKÇA

- Ackoff, R. L. (1998). A Systemic View of Transformational Leadership. *Systemic Practice and Action Research*, 11(1), 23-36.
- Ackoff, R. L. (1999). Transformational Leadership. *Strategy and Leadership*, 27(1), 20-25.
- Antonakis, J. and Avolio, B. J., and Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An Examination of the Nine-factor Full-range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J. (2004). Transformational and Transactional Leadership. *Encyclopedia of Leadership*, 4, 1558-1565.
- Avolio, B. J. and Bass, B. M. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J. and Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire (TM)*. Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA:: Sage.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (2000). *Multifactor Leadership Questionnaire* (2nd ed ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. and Stogdill, R. M. (1981). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*: Simon and Schuster.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. MA. In: Addison Wesley, Reading.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Illinois: Free Press.
- Blake, R. and Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co, 350.

- Blumberg, N. (2023). Odyssey. In *Encyclopedia Britannica*: Erişim: 01 Mart 2024 <https://www.britannica.com/topic/Odyssey-epic-by-Homer>.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. and Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bulut, Y. (2021). Platon Diyaloglarında Adalet Kavramı. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Campbell, J. and Moyers, B. (2011). *The Power of Myth*. New York Anchor Books.
- Carless, S. A., Wearing, A. J. and Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology* 14, 389-405.
- Carleton, E. L., Barling, J. and Trivisonno, M. (2018). Leaders' Trait Mindfulness and Transformational Leadership: The Mediating Roles of Leaders' Positive Affect and Leadership Self-efficacy. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 50(3), 185.
- Carley, K. (1990). Content Analysis. In R. E. A. e. al. (Ed.), *The Encyclopedia of Language and Linguistics*. (Vol. 2, pp. 725-730). Edinburgh: Pergamon Press.
- Carlyle, T. (1993). *On Heroes, Hero-worship, and the Heroic in History* (Vol. 1): University of California Press.
- Cavazotte, F., Moreno, V. and Hickmann, M. (2012). Effects of Leader Intelligence, Personality and Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Managerial Performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455.
- Cortazzi, M. (1994). Narrative Analysis. *Language Teaching*, 27(3), 157-170.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C. and Gutermann, D. (2015). Transformational Leadership Sub-dimensions and Their Link to Leaders' Personality and Performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120.
- Demir, N. (2022). *Oğuz Kağan Destanı*. İstanbul: Ötüken Yayınları.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. and Koopman, P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70(1), 19-34.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*: Free Press.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. and Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: A Meta-analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Gong, Y., Huang, J.-C. and Farh, J.-L. (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy of Management Journal* 52(4), 765-778.

- Grant, A. M. (2012). Leading With Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial İmpact, And The Performance Effects of Transformational Leadership. *Academy of Management Journal* 55(2), 458-476.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hinkin, T. R. and Schriesheim, C. A. (2008). A Theoretical And Empirical Examination of the Transactional and Non-Leadership Dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19(5), 501-513.
- Homeros. (2019a). *İlyada* (Çev. A. Erhat ve A. Kadir). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Homeros. (2019b). *Odysseia* (Çev. A. Erhat ve A. Kadir). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- House, R. and Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. *Contingency approaches to leadership*, 29, 55.
- Judge, T. A. and Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Kearney, E. (2008). Age Differences Between Leader and Followers as A Moderator of the Relationship Between Transformational Leadership and Team Performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 803-811.
- Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 3-11.
- Krippendorff, K. (2019). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (4th ed.): Sage Publications.
- Kubbealtı Lügat. (2023). Bilgelik. Erişim: 12 Ekim 2023. <http://lugatim.com/s/bilgelik>
- Kuhnert, K. W. and Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Kurian, G. (2013). *The AMA Dictionary of Business and Management* (pp. 304). <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gaziantep-ebooks/detail.action?docID=1153980>
- McKenna, B. and Rooney, D. (2019). Wise Leadership. R. J. Sternberg and J. Glück (Ed.) *The Cambridge Handbook of Wisdom*, (pp. 649-675). Cambridge: Cambridge University Press
- Nişanyan Sözlük. (2023). Lider. Erişim: 31 Ağustos 2023. <https://www.nisanyansozluk.com/kelime/lider>
- Orhan, Ö. (2012). Homeros ve Hesiodos'da Adalet Kavramının Kökenleri ve Platon'a Yansımaları *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi* (13), 11-38.
- Pfeffer, J. (2022). *Liderlik : Efsaneler ve Gerçekler* (Çev. E. Pak). İstanbul: Peta Kitap Yayıncılık.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior* (12. ed.). New Jersey: Pearson Education.

- Rubin, R. S., Munz, D. C. and Bommer, W. H. (2005). Leading From Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845-858.
- Sevindik, A. (2020). Homer Meselesi: İcracı, Aktarıcı veya Sadece Bir İmge Olarak Destanların Söyleticileri. *Türk Uluslararası Dil, Edebiyat ve Halkbilimi Araştırmaları Dergisi* (23), 194.
- Sternberg, R. J. (2004). What is Wisdom and How Can We Develop it? *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 591(1), 164-174.
- Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlük. (2023). Erişim: 31 Ağustos 2023. <https://sozluk.gov.tr/>
- Vroom, V. H. and Jago, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17.
- Yammarino, F. J. and Bass, B. M. (1990). Long-Term Forecasting Of Transformational Leadership And Its Effects Among Naval Officers: Some Preliminary Findings. E. Clark ve M. B. Clark (Ed.) *Measures of Leadership* içinde, (s.151-169). West Orange, NJ: Leadership Library of America.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Gökmen DURMUŞ – Abdulkadir AKSOY
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Gökmen DURMUŞ – Abdulkadir AKSOY
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Gökmen DURMUŞ – Abdulkadir AKSOY
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Gökmen DURMUŞ – Abdulkadir AKSOY
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Gökmen DURMUŞ – Abdulkadir AKSOY

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ STRESİ VE TÜKENMİŞLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ İLE İNCELENMESİ*

Rojbin BİLBEN¹ & Arzu EKİNCİ DEMİRELLİ²

Öz

Globalleşen dünyada çalışma hayatı çalışanlar üzerinde yoğun stres yaratmaktadır. Özellikle sağlık çalışanlarının aşırı stres altında çalıştığı ve zaman zaman tükenmişlik içerisinde oldukları bilinmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın amacı, sağlık sektörü çalışanlarının yaşadığı iş stresi ve tükenmişlik durumlarının işten ayrılma niyetlerine olan etkisini belirlemektir. Araştırmanın evrenini Mardin Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 313 sağlık çalışanıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Veri analizi için SPSS20 ve AMOS24 paket programlarından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile güvenilirliği Cronbach alpha (α) katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. Geçerli ve güvenilir ölçme aracı oldukları belirlenen ölçekler ile oluşturulan yapısal model yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile analiz edilmiştir. Analizden edinilen bulgulara göre iş stresinin, tükenmişliğin boyutlarını ve işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği kişisel başarı hissi boyutunun ise işten ayrılma niyetini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın sağlık sektöründe ve sağlık çalışanlarının genelinde uygulanması ayrıca tükenmişliğin boyutlarına inerek işten ayrılma niyetlerinin incelenmesi araştırmayı alanyazında önemli kılmaktadır. Çalışmada, elde edilen sonuçlar doğrultusunda sağlık sektörün de çalışanların karşılaştığı zorlukların anlaşılması ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Stresi, İşten Ayrılma Niyeti, Tükenmişlik, Yapısal Eşitlik Modellemesi.

JEL Kodları: M10, M12.

Başvuru: 12.07.2024 **Kabul:** 28.12.2024

* Bu çalışma, "Sağlık Çalışanlarında İş Stresi ve Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İncelenmesi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

¹ Memur, Vakıfbank Mardin Kızıltepe Şubesi, Mardin, Türkiye. rojbinblbn@gmail.com, (ORCID: 0009-0006-2133-2436).

² Dr.Öğr. Üyesi, Batman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Batman, Türkiye. arzu.demirelli@batman.edu.tr, (ORCID: 0000-0001-9229-8198).

INVESTIGATION OF THE EFFECT OF WORK STRESS AND BURNOUT ON QUITTER INTENTION IN HEALTH EMPLOYEES WITH STRUCTURAL EQUALITY MODELING³

Abstract

In a globalized world, working life creates intense stress on employees. It is particularly well-known that healthcare workers often work under excessive stress and sometimes experience burnout. In this context, the aim of the study is to determine the impact of job stress and burnout on the turnover intentions of healthcare sector employees. The study population consists of healthcare workers employed at Mardin Training and Research Hospital. The research was conducted with 313 healthcare workers determined using the convenience sampling method, one of the non-probability sampling techniques. The survey method was used as the data collection technique. For data analysis, SPSS 20 and AMOS 24 software packages were utilized. The construct validity of the scales used in the study was examined through confirmatory factor analysis and reliability by calculating the Cronbach alpha (α) coefficient. Structural models developed using valid and reliable measurement instruments were analyzed through structural equation modeling (SEM). The findings from the analysis revealed that job stress has a statistically significant and positive impact on the dimensions of burnout and turnover intentions. Among the sub-dimensions of burnout, emotional exhaustion and depersonalization were found to have a statistically significant and positive impact on turnover intentions, whereas the personal accomplishment dimension did not affect turnover intentions. The application of this study to the healthcare sector and its focus on examining the dimensions of burnout and turnover intentions make it significant in the literature. Based on the results obtained, the study aims to understand the challenges faced by healthcare employees and develop solutions to address these issues.

Keywords: *Job Stress, Intention to Leave, Burnout, Structural Equation Modeling.*

JEL Codes: *M10, M12.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada stres, evrensel bir olgu olarak kabul edilen, sosyolojik, psikolojik ve fiziksel olarak insan yaşamını etkileyen önemli bir faktördür. İş ve özel yaşamda zaman zaman deneyimlenen stres ve tükenmişlik hissi, bireyin çabalarının sonuçlarının etkisiz olduğu inancıyla birleşerek üretkenliği olumsuz etkilemektedir. Tükenmişlik bireyin duyarsızlaşma ve tatminsizlik duygularını yaşadığı bir haldir. İşten ayrılma niyeti ise, çalışanların mevcut pozisyonlarını veya kurumlarını terk etme eğilimlerini ifade etmektedir. Kapsamlı araştırmalar tükenmişliğin hem bireyler hem

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

de organizasyonlar için önemli sonuçlar doğurabileceğini göstermiştir. Bu sonuçlar arasında kişisel sağlık üzerindeki olumsuz etkilere gergin sosyal ilişkiler, azalan iş performansı, yüksek devamsızlık oranları ve artan çalışan devri örnek verilebilmektedir (Mikolajczak, 2007: 1107). İş stresi ve tükenmişlik, bireylerle yoğun etkileşim içeren mesleklerde yüksektir, zira ilgili meslekler doğası gereği bu olumsuzlukları tetiklemektedir. Özellikle hizmet sektöründe çalışan eğitimciler, doktorlar, sağlık hizmeti sağlayıcıları, kolluk kuvvetleri gibi bireyler arasında tükenmişlik durumu sıklıkla gözlenmektedir. Söz konusu durumun önüne geçmek için bu kavramların detaylıca incelenmesi ve belirtilen meslek grupları için spesifik araştırmaların yapılması oldukça önemlidir. Bu bağlamda araştırmada sağlık sektöründe görev yapanların yaşadıkları stres düzeyleri, tükenmişlik durumları ve işten ayrılma niyetlerinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Sağlık çalışanları gün içerisinde gerek hasta sayısının fazlalığı gerekse sıkıntılı hastaların bulunması sebebi ile yorucu ve stresli bir iş yapmaktadır. Mesai saatleri sonrası gece nöbetlerinde gündüzden daha yoğun acil vakalarla karşı karşıya kaldıkları bilinmektedir. Sadece hastaların değil hasta yakınlarının da sağlık sektöründe çalışanlar üzerinde stres yarattığı durumlar sıklıkla yaşanmaktadır. Mevcut durumun haricinde yaşanan her türlü salgın ve felaket ortamında sağlık çalışanlarının yükü bir kat daha artmaktadır (Ekinci Demirelli A., 2024: 513). COVID-19 pandemisinde Amerika Birleşik Devletleri'nde, Şubat 2020 ile Kasım 2021 tarihleri arasında sağlık sektöründe net 460.000 sağlık çalışanı kaybı yaşanmıştır (Mete, 2023: 43). Çalışan hekim, hemşire, sağlık teknikeri ve sekreteri gibi personel sayısının azlığı da bu durumu tetiklemekte çalışanları tükenmişliğe ve işten ayrılma niyetine itmektedir. Diğer sebeplerle birlikte bu durum son yıllarda sağlık sektöründe bir istifa dalgasına yol açmıştır. Altı Şubat Kahramanmaraş depremi sonrasında da bu bölgede görev yapan sağlık çalışanlarında ikincil travmatik stres durumu gözlenmiştir (Topkara vd., 2024: 152). Deprem stresiyle birlikte imkansızlıklar içerisinde bölgede görev yapmaya çalışan sağlık çalışanları için bu durum tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine sebebiyet vermiştir. Bu çerçevede, sağlık çalışanlarının iş stresi ve tükenmişliğinin işten ayrılma eğilimini nasıl etkilediğinin araştırılması bu araştırmayı önemli kılmaktadır. Literatür incelendiğinde üç kavramı birlikte ele alan çalışmaların farklı sektör çalışanları için yapıldığı araştırmalarla karşılaşmakla birlikte sağlık çalışanlarından hemşire olarak görev yapan çalışanlar üzerine yapılan araştırmalara da rastlanmıştır. Ancak tüm sağlık çalışanlarını ele alarak değerlendiren çalışmanın bu anlamda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda, çalışmanın sağlık sektöründe çalışanların karşılaştığı zorlukların yönetsel olarak daha iyi anlaşılmasına ve bu sorunlara yönelik çözüm yollarının geliştirilmesine imkan sağlaması hedeflemektedir.

1.1. İş Stresi

Tarih boyunca, iş stresi konusuna ilişkin araştırmalar, iş stresinin çalışma ortamının önemli bir unsuru olduğunu kabul ederek önemli ilerlemeler kaydetmiştir. İş stresi ait ilk incelemelere Michigan Sosyal Araştırmalar Enstitüsünün 1960 yıllarında yaptığı araştırmalarda rastlanılmıştır (Bayarçelik vd. 2019: 496). Lazarus ve Folkman açısından stres, çalışanların kendilerine yüklenen talepleri karşılayamadıkları zaman

yaşadıkları psikolojik bir tepkidir (Bozdoğan ve Aslan, 2020: 29). İş stresi, Amerika Ulusal İş Güvenliği ve Sağlığı Kurumu (NIOSH) tarafından işin gerekliliklerinin çalışanın yetenekleri ve imkanları ile uyumlu olmaması koşullarında gözlenen fiziksel ve duygusal anlamda gözlenen tepki şeklinde tanımlanmaktadır (NIOSH, 1999: 6). Bu tanımla, işle ilgili talepler ile çalışanın yetenekleri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan iş stresinin olumsuz etkileri vurgulanmaktadır. French ve Chaplan'ın (1970) geliştirdiği kişi-çevre uyumu teorisi, iş stresini etkileşimsel bir süreç olarak ele alır. Bu teoriye göre, iş ortamından gelen taleplerin çalışan üzerinde yarattığı baskı ile çalışanın bu talepleri karşılama yeterliliği arasında bir uyumsuzluk olduğunda iş stresi meydana gelir. İşteki stres, bu uyumsuzluktan kaynaklanan bir sonuç olarak görülmektedir (Öztürk ve Çiftçi, 2022: 19).

İş stresi genellikle iş operasyonları ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkmaktadır (Yıldırım vd., 2021: 282). Çalışanlar müşterilerle yüz yüze iletişim kurduğunda yetersiz ve uyumsuz sorunlar ortaya çıkmakta, bu da iş ilişkilerinin çalışana etkisini göstermektedir. Bu örnekler iş stresinin yaygın doğasına ışık tutmaktadır. (Akova vd., 2015: 380). Görüldüğü üzere çalışma koşullarındaki belirsizlikler ve olumsuz koşullar, çalışanların işte verimliliğinin azalmasına neden olabilir (Özyurt Kaptanoğlu, 2020: 166). İş stresi, iş hayatının karmaşıklığından kaynaklanan bir durumdur ve bu karmaşıklığın sebeplerini tespit etmek ve çözüm üretmek, iş veren açısından önemli bir gerekliliktir.

1.1. Tükenmişlik

1970'li yıllardan bu yana araştırmalara konu olan tükenmişlik olgusu, altta yatan herhangi bir psikolojik rahatsızlık olmaksızın, bireylerin işiyle ilgili olarak yaşadıkları semptomların bütününe ifade etmektedir (Çetin vd., 2021: 10). Tükenmişlik, ruhsal çöküntü, yetersizlik duygusu, başarısızlık duygusu gibi faktörlerin neden olduğu olumsuz bir duygu durumu olarak tanımlanmaktadır (Kurşuncu vd., 2018: 954). Klinik psikolog olan Herbert Freudenberger, tükenmişlik kavramını tartışan ilk kişidir. Journal of Social Issues dergisinde yayımlanan makalesinde Freudenberger'e göre tükenmişlik kişide, tükenme, enerjinin azalması, sorunlara çözüm bulmada zorluk, bunalmış hissetme ve can sıkıntısı yaşama durumu olarak kendini göstermektedir (İnanç, 2013: 3). Türk Dil Kurumu tükenmişliği “kişinin gücünü kaybetmesi ve çaba gösterememe durumu” olarak tanımlamaktadır (TDK, 2022). Ayrıca hizmet sektörüne odaklanan Sturgess ve Poulsen tükenmişliği, bireyin iş ve kişisel deneyimlerinden kaynaklanan verimsizlik ve amaçsızlık deneyimi olarak tanımlamaktadır (Salha vd. 2016: 50). Bu bağlamda iş stresi arttıkça çalışanın işten ayrılma niyeti ve daha sonrasında bu eylemi gerçekleştirmesinde artış görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ve tükenmişlik arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur (Akça, 2023: 12).

Maslach ve Jackson tükenmişliği danışanlarla doğrudan ilişki içinde olan bireylerde yaşanan olumsuzluk, umutsuzluk ve duygusal tükenme olarak tanımlamaktadır (Demir ve Atınc, 2020: 990). Ayrıca Maslach tükenmişliği, bireyler arasında yaygın olarak ortaya çıkan ve yapılan işle ilgili olan kalıcı bir duygusal tepki olarak tanımlamıştır (Baklacı, 2013: 54). McClach tükenmişlik üzerine araştırmasını 1982

yılında yazdığı Burnout: The Cost of Caring adlı kitabında derlemiştir. Aynı zamanda Jackson ile birlikte 1982 yılında kendi adını taşıyan ve tükenmişliği ölçen Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni geliştirmiştir (Kervancı, 2013: 18). Bu ölçeğe literatürde çok boyutlu veya üç boyutlu tükenmişlik de denilmektedir (İnanç, 2013: 22). Maslach tükenmişliği duygusal tükenme boyutu, duyarsızlaşma boyutu ve düşük kişisel başarı boyutu olarak ele almıştır (Baklacı, 2013: 54).

Duygusal Tükenme: Yoğun çalışma, iş taleplerini karşılayamama ve duygusal stres nedeniyle kişinin üretkenliğinin azalması olarak ifade edilmektedir. Duygusal tükenme, tükenmenin ilk belirtisidir (Yılmaz, 2018: 29). Duygusal tükenme yaşayan kişiler işe devamsızlık, çalışma saatlerine uymama gibi davranışlarda bulunabilmektedir (Baklacı, 2013: 44).

Duyarsızlaşma: Yoğun duygusal tükenme nedeniyle ortaya çıkan bir durumdur. Literatürde duyarsızlaşma olarak da adlandırılmaktadır. Bu sendromu yaşayan kişiler antisosyal davranışlar sergilemeye başlayabilir ve stresten kaçmanın yollarını arayabilir (Etyemez, 2013: 28). Duyarsızlaşma yaşayan bireylerin diğer insanlara karşı dikkatsiz, aşağılayıcı, mesafeli, kaba, alaycı ve hatta nefret dolu davranışlar sergiledikleri görülmüştür (İnanç, 2013: 25; Yenigün, 2021: 21).

Düşük kişisel başarı: Bireyin kendisini eksik ve yetersiz görmesi olarak ortaya çıkan bu kavram, İngilizceye “düşük kişisel başarı” olarak çevrilmektedir. Duyarsızlaşma ve duygusal tükenme faktörlerinin de ortak bir sonucu olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir (Kervancı, 2013: 20). Maslach bunu, bireyin başkalarında gördüğü başarısızlıkları kendisinde de görmeye başlaması nedeniyle kendini eksik, başarısız ve verimsiz hissetme duygusu olarak açıklamaktadır (İnanç, 2013: 25). Bu aşamada bireyde, kişisel yetersizlik duygusu nedeniyle olumsuz düşünme, suçluluk duygusu ve düşük kişisel başarı duygusu ortaya çıkabilir (Etyemez, 2013: 28)

1.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti çalışanların istifa kararı almadan önceki geldiği son aşama olarak değerlendirilmektedir (Gümüşsoy ve Yıldırım, 2020: 289). İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın kendi isteğiyle ve bilinçli bir şekilde çalıştığı organizasyondan kalıcı olarak ayrılmayı planlaması olarak tanımlanmaktadır. Bu niyet, çalışanın kasıtlı olarak mevcut işinden ayrılma kararı verme sürecini ifade etmektedir (Öztürk Çiftçi, 2022: 20). Bu durum şirkete zaman ve para kaybettirmesinin yanı sıra çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin bozulmasına ve motivasyonun düşmesine neden olabilir ki bu da şirket için büyük bir sorun olabilir. İşten ayrılma niyeti, bireyin fiilen işten ayrılmasına yol açabilmektedir. Bu amaçla kuruluşların işten ayrılmayı düşünen çalışanları denetlemek için uygun yöntemler benimsemesi ve gerekli önlemleri alması gerekmektedir (Güler ve Marşap, 2019: 290). Bu amaçla şirketler nitelikli çalışanların işten ayrılmalarını engellemek için çeşitli önlemler uygulamaya çalışmaktadır (Günday ve Keleş, 2017: 683). Araştırmalar, işi bırakmayı düşünen kişilerin sıklıkla, deneyimlerinin yetersiz olduğunu düşüncelerine yol açan bir güçsüzlük duygusu yaşadıklarını gösteriyor. Kim ve Stoner (2008: 20) tarafından yapılan çalışmanın

sonuçlarına göre çalışanların işyerinden ayrılma niyetleri ile tükenmişlik düzeyi arasında doğrudan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

1.3. Kavramlar Arası İlişki

Literatür incelendiğinde benzer konularda çalışmalar yapıldığı görülmüş ve bu bağlamda incelenen değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkileşimler hakkında çeşitli çıkarımlar yapılmıştır. İş stresi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye ilişkin araştırmalara bakıldığında, öğretmenlerin çalışmalarından elde edilen beşinci bulgu, tükenmişlik ve iş stresi değişkenlerinin iş tatmini puanlarıyla orta düzeyde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Tükenmişlik ve iş stresinin iş tatmininin önemli yordayıcıları olduğu anlaşılmaktadır. Yani özel eğitim alanında ders veren eğitimcilerin iş tatminsizliği %32 tükenmişlik ve iş stresinden oluşmaktadır. Aynı zamanda tükenmişlik ile iş tatmini arasında, iş stresi ile iş tatmini arasında da orta derecede negatif anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Acar ve Karaaslan, 2022: 1840). Mali müşavirlerle yapılan analiz sonuçları, iş stresinin, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği ve duygusal tükenme gibi alt boyutları içeren tükenmişlik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etki oluşturduğu gözlemlenmiştir (Koçak ve Dalmış, 2022: 117).

İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi konu edinen araştırmalar incelendiğinde: Yenihan ve arkadaşları otomobil şirketleri üzerinde yaptıkları çalışmada iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin korelasyon ve regresyon analizine dayanarak iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. İş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan şirketlerde çalışanlar arasındaki iş stresinin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır (Yenihan vd, 2014: 46). Karagöz ve Erdoğan'ın banka çalışanları arasında yaptığı araştırmada, iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş yükünün düzenleyici rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisi iş yükünün az, orta ve yüksek olmasına bağlanmıştır (Karagöz ve Erdoğan, 2023: 421). Teleş 2023'te sağlık profesyonelleri üzerinde yaptığı araştırmada iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır (Teleş, 2023: 375).

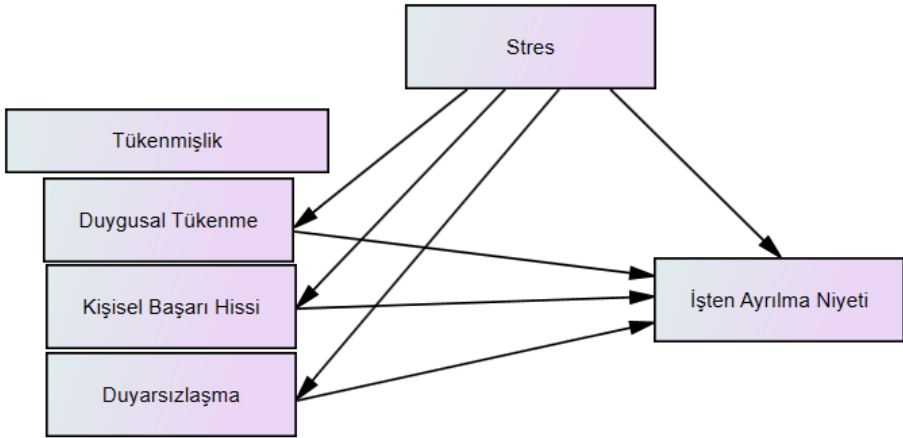
Tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi konu edinen araştırmalar incelendiğinde ise Öztoprak ve Bekarın sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada katılımcı sağlık çalışanlarının yüksek düzeyde ikinci basamak sağlık hizmeti deneyimi yaşadığı ortaya çıkmıştır. Travmatik stres, tükenmişlik ve sigarayı bırakma niyeti. Ayrıca uyarılma algısının duygusal tükenme algısını, ikincil travmatik stres algısının ise duyarsızlaşma algısını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Öztoprak ve Bekar 2023: 405). Başka bir çalışmada aşırı iş yükünün iş stresine ve duyarsızlaşmaya neden olabileceği sonucuna varılmıştır. Tükenmişlik ve iş stresinin işten ayrılma niyetini artırdığı test edilmiştir (Kinter ve Katı, 2022: 859).

2. YÖNTEM

Makale metninde yer verilecek tüm tablo, şekil ve grafikler sıra numarası ile (Tablo 1, Şekil 1) kendi içinde numaralandırılmalıdır.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Günümüz çalışma hayatında iş stresinin artması kişide tükenmişlik durumlarının artmasına ve işten ayrılma niyetinin yaşanmasına sebep olmaktadır. Kavramlar son yılların geniş çapta araştırılan konuları içerisinde yer almaktadır. Çalışmada ise özellikle sağlık sektöründe çalışanlarının iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri araştırılmak istenmektedir. Sağlık çalışanlarının sürekli farklılaşan çalışma koşullarına ayak uydurmanın yanı sıra yoğun geçen mesai ve nöbetlerde iş stresine maruz kaldıkları bilinmektedir. Bu nedenle sağlık sektörü, tükenmişliğin ve iş bırakma niyetinin yüksek olduğu bir alan olarak bilinmektedir. Sağlık profesyonellerinin karşılaştığı bu sorunların anlaşılması ve çözüm geliştirilmesi önemlidir. Bu alandaki araştırmalara bakıldığında farklı sektörlerde sıklıkla araştırmaların yapıldığı ancak sağlık profesyonellerine odaklanan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür bu durum araştırmayı dikkat çekici kılmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada iş stresi ve tükenmişliğin alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisinin olup olmadığı aynı zamanda stresin tükenmişliğin alt boyutlarını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Sonuç olarak araştırmanın sağlık çalışanları açısından stres ve tükenmişlik yaratan durumların tespitine ve işten ayrılmalarına neden olabilecek sorunların belirlenmesine yardımcı olacağı ve sektörde yürütülen uygulama ve politikaların geliştirilmesinde yol gösterici olacağı düşünülmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

Araştırmanın Şekil 1’de gösterilen modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezleri;

H₁: Çalışanların yaşadığı iş stresinin tükenmişliğin duygusal boyutu üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Çalışanların yaşadığı iş stresinin tükenmişliğin kişisel başarı hissi boyutu üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Çalışanların yaşadığı iş stresinin tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Çalışanlarda duygusal tükenmişliğin işten ayrılma niyetlerine pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Çalışanlarda kişisel başarı hissini işten ayrılma niyetlerine pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Çalışanlarda duyarsızlaşmanın işten ayrılma niyetlerine pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H7: Çalışanlarda iş stresinin işten ayrılma niyetlerine pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Mardin ili Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Hastanenin verdiği bilgiler doğrultusunda hastanede toplam 1.660 sağlık personelinin çalıştığı öğrenilmiştir. Araştırma 24-28 Nisan 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Ancak o tarihte 233 çalışanın resmi izinli olması, bazı birimlerde görev yapan bazı personelin molalarda hastanede bulunmaması, bazı çalışanların ise hasta yoğunluğundan dolayı çalışmaya katılmak istememesi gibi sebeplerle evrenin tamamına ulaşılamamıştır. Veri toplama sürecinde katılımcılara ulaşmak için özel yapılara ihtiyaç duyulmaması, olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemlerinin kullanılmasına olanak sağlanmıştır.

Araştırmaya aralarında sağlık teknisyeni, sağlık memuru, tıbbi sekreter, hemşire ve doktorların yer aldığı 320 çalışan gönüllü olarak katılım sağlamıştır. Anket formlarından bazılarının eksik, hatalı veya özensiz doldurulmuş olması sebebiyle 313 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Gürbüz'ün (2018: 130) oluşturduğu, evren büyüklüklerinin farklı durumları için hesaplanmış örneklem hacimlerinin yer aldığı tablo dikkate alındığında, örneklem büyüklüğünün %95 güven düzeyinde yeterli olduğu görülmektedir. Araştırma için Batman Üniversitesi Etik Kurulundan 03/03/2023 tarih ve 101819 sayılı karar ile etik kurulu onayı alınmıştır.

2.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları ve Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket dört kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümde çalışanların tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler, üçüncü bölümde iş stresi ve son bölümde ise işten ayrılma niyetini belirlemeye yönelik ifadeler vardır. Anketler çevrimiçi ve yüz yüze anket teknikleri kullanılarak yapılmıştır. Değişkenlerinin incelenmesi için literatüre daha önce

kazandırılmış, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan ölçeklerin kullanılması tercih edilmiştir.

İş stresi ölçeği; House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen ölçek Efeoğlu (2006) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçekte 7 madde yer almaktadır. Yanıtlar 5'li likert ölçeği kullanılarak toplanmaktadır. Efeoğlu'nun 2006 yılında yaptığı çalışmada ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısına göre 0,84 olarak bulunmuştur.

Tükenmişlik ölçeği; Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek 22 maddeden oluşmuştur. Ergin 1992 yılında ölçeği Türkçeye çevirmiştir. Tükenmişlik ölçekte üç boyutta incelenmiştir: duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma. Orijinal ölçeğin güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0,90, 0,79 ve 0,71 iken Ergin'in (1992) Türkiye üzerine yaptığı çalışmada bu katsayılar 0,78, 0,75 ve 0,60 hesaplanmıştır.

İşten ayrılma niyeti ölçeği; Camman, Fichman, Jenkins ve Kles (1979) tarafından geliştirilmiştir. Gülerterkin (2013) Türkçe çevirisini ve geçerlilik güvenilirlik çalışmasını yapmıştır. Ölçekte, kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadeleri arasında değişen 5'li likert ölçeği kullanılmaktadır.

2.4. Araştırmanın Verilerinin Analizi

Araştırmanın veri analizinde ilk olarak katılımcılara ait tanımlayıcı istatistikler ve araştırma değişkenlerinin (frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma) değerleri hesaplanmıştır. Değişkenlerinin normal dağılım durumlarının tespiti için ise çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu hesaplamalar için SPSS 20 paket programı kullanılmıştır.

Ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek için Amos 24 programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre ölçekler ile verilerin uyum gösterdiği görülmüştür. Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach alpha (α) katsayısı hesaplanmış ve ölçekler yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur. Böylece ölçeklerin araştırma için geçerli ve güvenilir ölçme aracı oldukları belirlenmiştir. Sonrasında, yapısal model için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) analizi uygulanmıştır. Bu analizle, modelin veriye uyumu uyum iyiliği değerleri ile değerlendirilmiş ve yapısal modelde oluşturulan hipotezler test edilmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının demografik dağılımını belirlemek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistiklere Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	178	57
	Erkek	135	43
Yaş	30 yaş ve altı	177	56
	31-40	100	32
	41 yaş ve üstü	36	10,9
Eğitim Durumu	Lise	18	5,8
	Ön lisans	76	24,3
	Lisans	188	60,1
	Yüksek lisans	21	6,7
	Doktora	10	3,2
Çalışma Süresi	1 yıldan az	23	7,3
	1-5	136	43,4
	6-10	84	26,8
	11-15	46	14,7
	16 yıl +	24	7,7
Meslek	Doktor	28	8,9
	Hemşire	159	50,8
	Sağlık personeli	45	14,4
	Tıbbi sekreter	29	9,3
	Sağlık teknikeri	45	14,4
	Sağlık memuru	7	2,2

Aylık Gelir	10.000tl ve altı	16	5,1
	10.001- 20.000tl	200	63,9
	20.001- 30.000tl	51	16,3
	30.001- 40.000tl	18	5,8
	40.001- 50.000tl	20	6,4
	50.001 tl +	8	2,6

Tablo 1’de katılımcıların 178’inin kadın (%57), 135’inin erkek (%43) olduğu görülmüştür. Yaş dağılımlarına bakıldığında, 177 katılımcının 30 yaş ve altı (%56), 100 katılımcının 31-40 yaş aralığında (%32), 36 katılımcının ise 41 yaş ve üstü (%11) olduğu belirlenmiştir. Katılımcılar eğitim durumlarına göre incelendiğinde 18 katılımcının lise mezunu (%6), 76 katılımcının ön lisans mezunu (%24), 188 katılımcının lisans mezunu (%60), 21 katılımcının lisansüstü mezunu (%7) ve 10 katılımcının doktora mezunu (%3) olduğu görülmüştür.

Katılımcılar çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde, 23 katılımcının 1 yıldan az süredir (%7,3), 136 katılımcının 1-5 yıl arasında (%43,4), 84 katılımcının 6-10 yıl süresi aralığında (%26,8), 46 katılımcının 11-15 yıl (%14,7) ve 24 katılımcının ise 16 yıl ve üzeri (%7,7) süredir sektörde çalıştığı tespit edilmiştir.

Katılımcılar mesleki dağılımlarına göre incelendiğinde 28 katılımcının doktor (%8,9), 159 katılımcının hemşire (%50,8), 45 katılımcının sağlık personeli (%14,4), 29 katılımcının tıbbi sekreter (%9,3), 45 katılımcının sağlık teknikeri (%14,4) ve 7 katılımcının sağlık memuru (%2,2) olduğu belirlenmiştir.

Katılımcılar gelir dağılımlarına göre incelendiğinde 16 katılımcının 10.000 TL ve altı (%5,1), 200 katılımcının 10.001-20.000 TL arası (%63,9), 51 katılımcının 20.001-30.000 TL arası (%16,3), 18 katılımcının 30.001-40.000 TL arası (%5,8), 20 katılımcının 40.001-50.000 TL arası (%6,4) ve 8 katılımcının 50.001 TL ve üstü (%2,6) gelire sahip olduğu görülmüştür.

3.1. Araştırma Değişkenlerine Ait Betimleyici ve Normallik Analizi Sonuçları

Öncelikle araştırma değişkenlerine ait frekans analizi yapılarak tanımlayıcı istatistiklerinden olan ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 2 ‘de yer verilmiştir.

Tablo 2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimleyici İstatistik Sonuçları

Değişken	N	Ort.	Ss	Çarpıklık	Basıklık
Tükenmişlik	313	2,96	0,52	-0,449	0,391
Duygusal tükenme	313	3,35	0,91	-0,247	-0,289
Kişisel başarı	313	2,48	0,78	0,249	0,163
Duyarsızlaşma	313	2,48	0,78	,0249	0,163
İşten ayrılma niyeti	313	3,07	0,96	-0,127	-0,310
İş stresi	313	3,45	0,84	-0,270	-0,251

Değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 değerleri arasında yer alması sebebi ile değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (Darren, 2020).

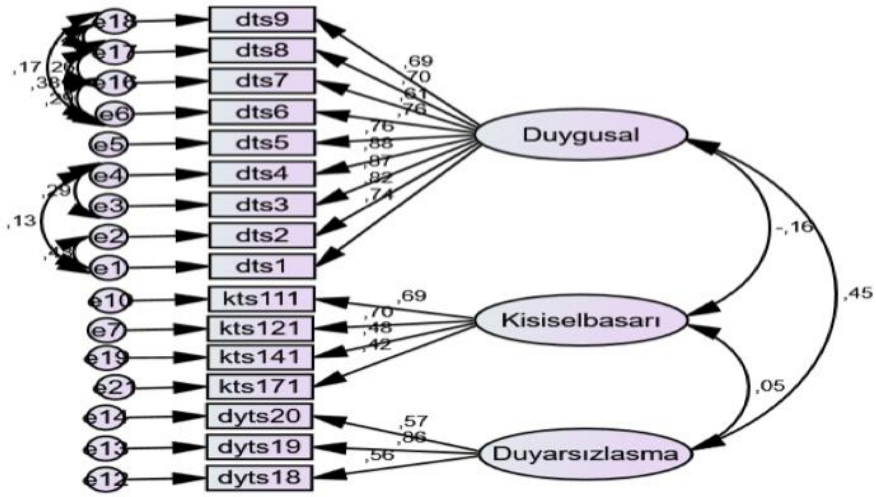
3.2. Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analiz Sonuçları

Bu araştırmada, teorik modelin veri ile uyumu doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılarak değerlendirilmiştir. DFA, çeşitli ölçümlerin aralarındaki ilişkileri belirlemek ve bu ölçümlerin bir kavramı ölçtüğünü doğrulamak amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Bu analiz, ölçümler arasındaki tutarlılık düzeyini değerlendirerek, teorik yapıyı destekleyen kanıtların varlığını inceler. Verilerle uyumlu bir model, teorik yapının geçerliliğini destekler.

3.2.1. Tükenmişlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tükenmişlik ölçeği, üç alt boyut üzerinden incelenmiştir: duygusal tükenmişlik (9 madde), kişisel başarı hissi (4 madde) ve duyarsızlaşma (3 madde). Ölçüm modeline Şekil 2'de yer verilmiştir. Kişisel başarı hissi ile ilgili maddeler ters kodlanmış ve bu şekilde değerlendirilmiştir.

Analiz sonucunda, kişisel başarı hissi boyutunu ölçen 10., 13., 15., 16. ve 17. maddelerle duyarsızlaşma boyutunu ölçen 21. ve 22. maddelerin faktör yüklerinin 0,40 değerinin altında olması nedeniyle çalışmadan çıkarılmış ve analiz yeniden yapılmıştır.



Şekil 2. Tükenmişlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tükenmişlik ölçeğinin geri kalan maddelerinin yeterli faktör yüklerine sahip olduğu görülmüştür. Şekil 2'de, modifikasyon edilmiş nihai model standartlaştırılmış faktör yük değerleri ile birlikte sunulmuştur.

3.2.1.1. Tükenmişlik Ölçeği Faktör Yükleri

Doğrulayıcı faktör analizinden sonra modelde modifikasyon yapılmış ve 0,40'ın altında değer alan maddeler çıkarılmıştır. Faktörler ve faktör yükleri Tablo 3'te sunulmaktadır. DFA, verilerdeki gizil yapıları ve ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Faktör yükü (-1, +1) arasında değer alır, incelenen ifadenin ilgili faktörle hangi düzeyde bağlantılı olduğunu belirtir. Pozitif değeri, ifadenin ilgili faktörle aynı doğrultuda ilişkili olduğunu, negatif değeri zıt doğrultuda ilişkili olduğunu ifade eder. Faktör yükü mutlak değerce büyüdüğünde, ifadenin de faktörle daha güçlü bir ilişki içerisinde olduğunu gösterir (Yıldırım, 2017: 103).

Tablo 3. Tükenmişlik Ölçeği DFA Sonucunda Faktör Yükleri

Ölçekler	İfadeler	Faktör yükleri
Duygusal tükenme	İşimden duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum	0,739
	İş dönüşünde ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum	0,816
	Sabahları uyandığımda bir gün bile bu işe tahammül edemeyecekmişim gibi geliyor	0,868

	Yapmış olduğum işe karşı tükendiğimi hissediyorum	0,885
	İşimde yapmak/ulaşmak istediğim hedeflerime ulaşamadığımı hissediyorum	0,757
	Bütün gün insanlarla uğraşmak ruhen beni yıpratıyor	0,760
	İşimde çok yoğun çalıştığımı hissediyorum	0,608
	Doğrudan insanlarla iç içe çalışmak çok fazla stresli olmama neden oluyor	0,703
	İşimde kendimi yolun sonuna gelmiş hissediyorum	0,689
Kişisel başarı hissi	İşimde karşıma çıkan insanların mevcut sorunlarına en uygun yolla çözüm bulabilirim.	0,694
	İşim sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğumu düşünüyorum.	0,697
	İşim dolayısıyla karşılaştığım insanlar ile aramda ılımlı hava yaratırım	0,478
	İşimdeki duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım.	0,421
Duyarsızlaşma	İşim dolayısıyla karşılaştığım kişilere bazen insan değiller şeklinde yaklaştığımı fark ediyorum.	0,563
	Bu işte göreve başladıktan sonra kişilere karşı daha duyarsızlaştım.	0,858
	Bu işin giderek beni katılaştırmasından korkuyorum	0,571

Tablo 3, DFA sonuçlarına dayanan faktör yüklerini ve bunlarla ilişkili ifadeleri göstermektedir. Duygusal tükenme boyutu ile en yüksek ilişkili ifadenin 0,885 faktör yükü ile “Yapmış olduğum işe karşı tükendiğimi hissediyorum” ifadesi olduğunu, en az ilişkili ifadenin ise 0,608 faktör yükü ile “İşimde çok yoğun çalıştığımı hissediyorum.” ifadesi olduğu görülmüştür.

Kişisel başarı hissi boyutunu oluşturan ifadeler incelendiğinde en yüksek ilişkili ifadenin 0,697 faktör yükü ile “İşim sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğumu düşünüyorum.” ifadesi olduğunu en düşük ilişkili ifadenin ise 0,421 faktör yükü ile “İşimdeki duygusal sorunlara soğukkanlı yaklaşırım.” ifadesi olduğu görülmüştür. Duyarsızlaşma boyutunu oluşturan ifadeler değerlendirildiğinde ise en yüksek ilişkili ifadenin 0,858 ile “Bu işte göreve başladıktan sonra kişilere karşı daha

duyarsızlaştım” ifadesi olduğu, en düşük ilişkili ifadenin 0,563 faktör yükü ile “İşim dolayısıyla karşılaştığım kişilere bazen insan değiller şeklinde yaklaştığımı fark ediyorum” ifadesinin olduğu görülmüştür.

3.2.1.2. Tükenmişlik Ölçeği Uyum İndeksleri

Literatürde sıklıkla yer alan, uyum iyiliği indeksleri ve bu indekslerin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum aralıkları Tablo 4’de gösterilmiştir (Byrne, 1994’den, Akt. Sönmez Çakır, 2020, s.36-38).

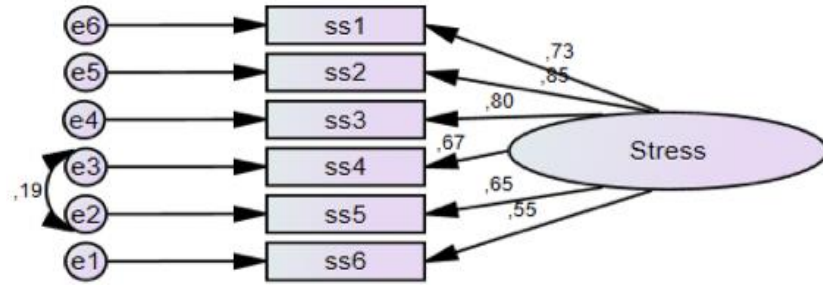
Tablo 4. Tükenmişlik Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum Endeksi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,056	Kabul edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,92	Kabul edilebilir
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,96	Kabul edilebilir
IFI	$0,97 \leq IFI \leq 1$	$0,95 \leq IFI \leq 0,97$	0,96	Kabul edilebilir
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,92	Kabul edilebilir
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,08$	0,073	Kabul edilebilir
RFI	$0,90 \leq RFI \leq 1$	$0,85 \leq RFI \leq 0,90$	0,90	İyi uyum
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2 / df \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / df \leq 3$	1,993	İyi uyum

Tablo 4 incelendiğinde analiz sonucunda elde edilen model sonuçlarından RMSEA, NFI, CFI, IFI, GFI ve SRMR kabul edilebilir uyum gösterirken RFI ve χ^2 / df iyi uyum gösterdiği görülmektedir.

3.2.2. İş Stresi Ölçeği DFA Modeli

Stres ölçeğini oluşturulan ifadelere, doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak 7. İfadeye ait faktör yükünün 0,40’ın altında olması sebebiyle ifade modelden çıkarılmıştır. Kalan ifadelere tekrar DFA uygulandıktan sonra önerilen modifikasyon ile 4. ve 5. sorular arasında iyileştirme gidilmiştir.



Şekil 3. İş Stresi Ölçeği Modeli

Şekil 3'te, modifikasyon edilmiş nihai model standartlaştırılmış faktör yük değerleri birlikte sunulmuştur.

3.2.2.1. İş Stresi Ölçeği İfadeleri ve Faktör Yükleri

İş stresi ölçeğini oluşturan ifadelere uygulanan DFA ardından, 0,40'ın altında değer alan 7. ifade modelden çıkarıldıktan sonra analiz, kalan maddelerle devam ettirilmiştir. Faktörler ve faktör yükleri Tablo 5'de sunulmaktadır.

Tablo 5. İş Stresi Ölçeği Faktör Yük Değerleri

Ölçek	İfadeler	Faktör yükleri
Stres	İşim sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır.	0,734
	Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.	0,849
	İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.	0,802
	Farklı bir işte çalışıyor olsaydım sağlığım büyük ihtimalle daha iyi olurdu.	0,669
	İşimle ilgili karşılaştığım sorunlar yüzünden uyku sorunu yaşıyorum.	0,649
	Çalıştığım yerde düzenlenen toplantılar öncesinde kendimi gergin hissediyorum.	0,552

İfadeler faktör yükleriyle birlikte incelendiğinde en yüksek 0,849 faktör yükü ile "Oldukça stres altında çalışıyorum" ifadesinin "stres" faktörüyle güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. En düşük faktör yükü 0,552 ile "Şirketimde toplantılardan önce gergin olurum" ifadesinin olduğu tespit edilmiştir. İfadenin stres faktörüyle diğer ifadelerle karşılaştırıldığında daha zayıf bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda, incelenen ifadelerin "Stres" ölçeği ile güçlü

bir ilişkiye sahip olduğunu ve çalışanların stres düzeyini değerlendirmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir. İfadeler, çalışanların duygusal deneyim ve düşüncelerinde ki stresi yansıtmakta olup, “stres” ölçeğinin bu bağlamda önemli bir açıklama sağladığını ortaya koymaktadır.

3.2.2.2. İş Stresi Ölçeği Uyum İndeksleri

İş stresi ölçeği DFA analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeks değerlerine Tablo 6’da yer verilmiştir.

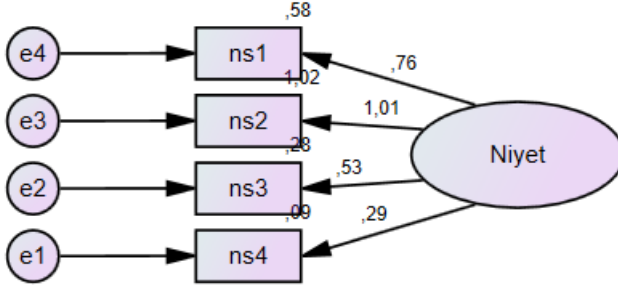
Tablo 6. İş Stresi Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum Endeksi	İyi Uyum	Kabul Uyum	Edilebilir	Model Sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 < \text{RMSEA} < 0,05$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,08$	0,077		Kabul edilebilir
NFI	$0,95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$	0,97		İyi uyum
CFI	$0,97 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 0,97$	0,98		İyi uyum
IFI	$0,97 \leq \text{IFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{IFI} \leq 0,97$	0,98		İyi uyum
SRMR	$0 \leq \text{SRMR} \leq 0,05$	$0,05 \leq \text{SRMR} \leq 0,08$	0,029		İyi uyum
GFI	$0,95 \leq \text{GFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{GFI} \leq 0,95$	0,97		İyi uyum
RFI	$0,90 \leq \text{RFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{RFI} \leq 0,90$	0,94		İyi uyum
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2 / \text{df} \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / \text{df} \leq 3$	2,832		Kabul edilebilir

Tablo 6’da verilen uyum indeksleri ve referans değerleri dikkate alındığında modelin kabul edilebilir ve iyi uyum düzeyinde veriyle uyum gösterdiği görülmüştür. Uyum indekslerinden NFI, CFI, IFI, GFI SRMR ve IFI iyi uyum gösterirken RFI ve χ^2 / df kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir. Ölçeğin işyerindeki gerilimleri ve çalışanların stres seviyelerini anlamak ve yönetmek için araçlar olabilir.

3.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi

İşten ayrılma niyeti ölçeğini oluşturan ifadelerle verilen cevaplara elde edilen verilere DFA uygulanarak ölçüm modelinin uygunluğu analiz edilmeye çalışılmıştır. İfadelerden 4. Soru için ters kodlama yapılmıştır.



Şekil 4. İşten Ayrılma Niyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4'te model standardize edilmiş değerlerden oluşan faktör yükleriyle beraber gösterilmiştir.

3.2.6. İşten Ayrılma Niyeti Faktör Yükleri

Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında model modifikasyonu gerçekleştirilmiştir. Bu modifikasyon sırasında, faktör yükleri 0.40'ın altında olan maddeler modelden çıkarılmış ve analiz, kalan maddelerle devam ettirilmiştir.

Tablo 7. İşten Ayrılma Niyeti Faktör Analiz Sonuçları

Ölçekler	İfadeler	Faktör yükleri
İşten ayrılma niyeti	İmkân dahilinde olsaydı eğer işimden ayrılırdım.	0,761
	Son günlerde işimden ayrılmak fikrini sıklıkla düşünmeye başladım.	1,010
	Şu an yeni bir iş arayışındayım.	0,532
	İşten ayrılmak gibi bir düşüncem yok.	0,293

Tablo 7'de, faktörler ve onların ilgili faktör yükleri gösterilmektedir. İşten ayrılma niyeti ölçeği ile en yüksek ilişkili olan ifadenin 1,010 faktör yükü ile "Son günlerde işimden ayrılmak fikrini sıklıkla düşünmeye başladım." ifadesi olduğu en düşük ilişkili ifadenin ise 0,293 faktör yükü ile "İşten ayrılmak gibi bir düşüncem yok." ifadesinin olduğu görülmektedir.

Tablo 8'de, modelin işten ayrılma niyeti ölçeğine uygulanan DFA sonuçlarının uygunluğunu değerlendiren çeşitli uyum indeksleri ve bu indekslere göre elde edilen değerler yer almaktadır. Bu indeksler, modelin uyum düzeyini belirlemek için kullanılan önemli kriterlerdir. İlgili uyum indeksleri ve elde edilen değerler incelendiğinde, modelin uyumu şu şekilde değerlendirilebilir.

Tablo 8. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum Endeksi	İyi Uyum	Kabul Uyum	Edilebilir	Model Sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,00	0,00	İyi uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,99	0,99	İyi uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	1,00	1,00	İyi uyum
IFI	$0,97 \leq IFI \leq 1$	$0,95 \leq IFI \leq 0,97$	1,00	1,00	İyi uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,08$	0,012	0,012	İyi uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,99	0,99	İyi uyum
RFI	$0,90 \leq RFI \leq 1$	$0,85 \leq RFI \leq 0,90$	0,99	0,99	İyi uyum
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2 / df \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / df \leq 3$	0,435	0,435	İyi uyum

Tablo 8 incelendiğinde uyum indekslerinin referans değerleri ile model sonuçları karşılaştırıldığında, modelin RMSEA, NFI, CFI, IFI, SRMR, GFI, RFI ve χ^2 / df incelenen uyum indekslerinin hepsinde iyi uyum gösterdiği görülmektedir.

3.3. Güvenirlilik Analizi

Araştırmada, ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemek için Cronbach Alfa katsayısı hesaplaması yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığını ifade eden Cronbach Alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında bir değer alır ve bu değer 1'e ne kadar yakınsa, ölçeğin iç tutarlılığı o kadar yüksektir.

Cronbach Alfa değeri özellikle 0,80 ve üzeri değer elde edildiğinde, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğuna işaret eder. Değer 0,60 – 0,80 arası olduğunda ölçek oldukça güvenilir olarak değerlendirilir. Cronbach Alfa değeri 0,60 – 0,40 arasında olduğunda ölçek düşük düzeyde güvenilir, 0,40 değerinin altında ise ölçeğin güvenilir olmadığına karar verilir. Bu analizler, ölçeklerin tutarlılığını ve güvenilirliğini belirlemek için önemlidir ve araştırmanın sonuçlarının güvenilirliğini artırır (Büyüköztürk, 2020: 52).

Tablo 9. Ölçeklerin Güvenirlilik Analiz Sonuçları

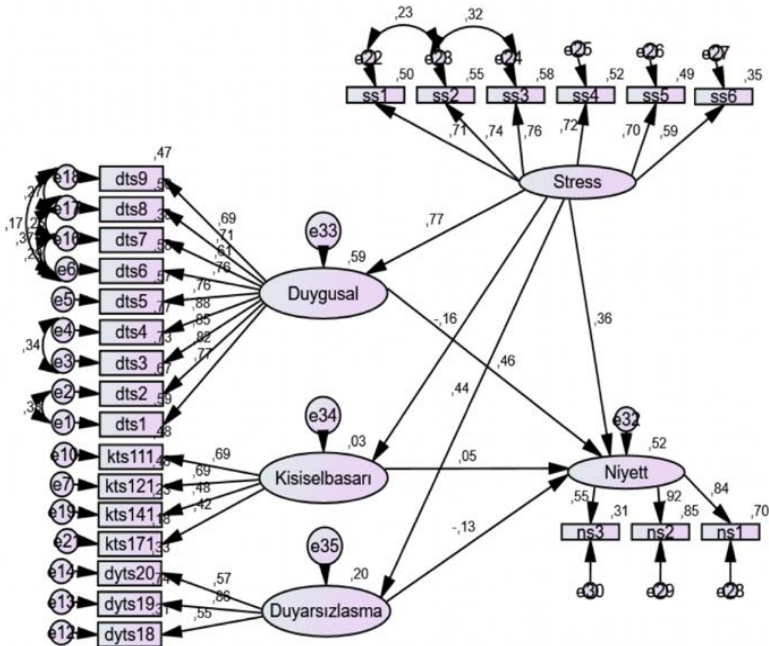
Ölçek	n	Cronbach Alfa
Tükenmişlik	19	0,819
Duygusal tükenme	9	0,930

Kişisel başarı	4	0,758
Duyarsızlaşma	3	0,703
İş stresi	6	0,859
İşten ayrılma niyeti	4	0,732

Tablo 9'da ki analizlere göre, tükenmişlik ölçeği genel güvenilirlik boyutu Cronbach Alfa katsayısı $\alpha=0,819$, duygusal tükenme alt boyutu $\alpha=0,930$ ile yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Kişisel başarı boyutu $\alpha=0,758$ ve duyarsızlaşma boyutu $\alpha=0,703$ olarak hesaplanmış ve ilgili boyutlar güvenilir bulunmuştur. İş stresi ölçeği $\alpha=0,859$ ile yüksek düzeyde güvenilir ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı $\alpha=0,732$ olarak hesaplanarak ölçek güvenilir bulunmuştur.

3.4. Araştırmanın Yapısal Modeli

Şekil 5'te gösterilen yapısal model, stres ve tükenmişlik boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak oluşturulmuştur. Yol analizleri yapılarak hipotezler test edilmiştir. Bu model, çalışmanın temel hipotezlerini test etmek için kullanılmış ve stres ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini değerlendirmiştir.



Şekil 5. Araştırma Değişkenlerinin Yapısal Modeli

Yapısal eşitlik modellemesi ile oluşturulan modelin analiz sonuçlarında elde edilen uyum indekslerine Tablo 10'da yer verilmiştir.

Tablo 10. Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Sonuçları

Uyum Endeksi	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	Model sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,057	Kabul edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,88	Uyumsuz
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,94	Kabul edilebilir
IFI	$0,97 \leq IFI \leq 1$	$0,93 \leq IFI \leq 0,97$	0,94	Kabul edilebilir
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,08$	0,07	Kabul edilebilir
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,87	Uyumsuz
RFI	$0,90 \leq RFI \leq 1$	$0,85 \leq RFI \leq 0,90$	0,87	Kabul edilebilir
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2 / df \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / df \leq 3$	2,012	Kabul edilebilir

Tablo 10 incelendiğinde uyum indekslerinin referans değerleri ile model sonuçları karşılaştırıldığında, RMSEA, SRMR, RFI, χ^2 / df kabul edilebilir uyum göstermiştir. CFI ve IFI uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum sınırına çok yakın değer alması sebebi ile modelin genel olarak kabul edilebilir bir model olduğu düşünülmüştür. Tablo 11'de regresyon katsayıları, R² değerleri ve hipotez testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 11. Araştırma Modeline Ait Hipotez Testi Sonuçları

Yapısal model	$\beta 1^{**}$	$\beta 2^{***}$	Standart Hata	P	Hipotez Testi Sonucu
Duygusal tükenme <--- Stres	0,833	0,770	0,081	***	H ₁ (+) Desteklenmiştir
Kişisel başarı<---Stres	-,154	-,163	0,070	0,027	H ₂ (+) Desteklenmiştir
Duyarsızlaşma<---Stres	0,363	0,442	0,070	***	H ₃ (+) Desteklenmiştir
Ayrılma niyeti←----- Duygusal tükenme	0,618	0,455	0,125	***	H ₄ (+) Desteklenmiştir

Ayrılma niyeti<---	0,073	0,047	0,086	0,395	H ₅ (-)
Kişisel başarı					Desteklenmemiştir
Ayrılma niyeti<--	-,240	-,134	0,109	0,028	H ₆ (+)
Duyarsızlaşma					Desteklenmiştir
Ayrılma niyeti<---Stres	0,535	0,365	0,149	***	H ₇ (+)
					Desteklenmiştir

$\beta 1^{**}$ = Standartlaştırılmamış regresyon katsayısı $\beta 2^{***}$ = standartlaştırılmış regresyon katsayısı, P= *** yüksek derecede istatistiksel olarak anlamlı

Tablo 11'de sunulan verilere göre, iş stresinin tükenmişlik boyutlarına ve işten ayrılma niyetine olan etkisi incelenmiştir. Duygusal tükenmişlik boyutunda ($\beta = 0.770$, $p < 0.001$), kişisel başarı hissi boyutunda ($\beta = -0.163$, $p < 0.05$) ve duyarsızlaşma boyutunda ($\beta = 0.442$, $p < 0.001$) iş stresinin pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, iş stresinin işten ayrılma niyetine pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta = 0.365$, $p < 0.001$).

Tükenmişlik ve boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisiyle ilgili elde edilen analiz sonuçlarında, duygusal tükenmişlik ($\beta = 0.455$, $p < 0.001$) ve duyarsızlaşma ($\beta = -0.134$, $p < 0.005$) boyutlarının işten ayrılma niyetine istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisinin olduğu gözlenirken, kişisel başarı hissi boyutunun ise işten ayrılma niyetine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($\beta = 0.047$, $p > 0.05$).

İncelenen yapısal modelde varyans açıklama oranlarının, duygusal tükenmişlik boyutunda %59 ($R^2 = 0.59$), kişisel başarı hissi boyutunda %3 ($R^2 = 0.03$), duyarsızlaşma boyutunda %20 ($R^2 = 0.20$) ve işten ayrılma niyeti modelinde %52 ($R^2 = 0.52$) olduğu belirlenmiştir.

4.TARTIŞMA

Birçok çalışma iş stresi ve tükenmişlikle beraber işten ayrılma niyeti kavramını bir arada incelemiş ve benzer sonuçlara ulaşmıştır. Çalışmada, iş stresi, tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgular, literatürde yapılan diğer araştırmalarla birlikte değerlendirildiğinde, tükenmişlik ve iş stresinin işten ayrılma niyetine pozitif yönde etki ettiği sonucu ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte, çalışmada duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt boyutlarının iş stresi düzeyleri üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur.

Yılmazalp'in (2023) bankacılık sektöründe gerçekleştirdiği araştırma, kamu bankalarında çalışan personelin iş stresi düzeylerinin, özel bankalarda çalışanlara kıyasla istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Mete'in (2023,53) yaptığı çalışmada elde edilen bulgular, sağlık sektöründe işten ayrılma niyetine ilişkin çalışmaların arttığını ve bu eğilimin devam edeceğini göstermektedir. Özellikle COVID-19 pandemisi, sağlık çalışanlarının yaşadığı stres ve tükenmişliği artırarak işten ayrılma oranlarını yükseltmiştir. Bu durum, sağlık sisteminin sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir. Akademik olarak, iş yükünü azaltmaya, destek mekanizmalarını güçlendirmeye ve iş tatminini arttırmaya yönelik çözümler geliştirilmesi gerekliliği öne çıkmaktadır.

Bu bulgular, literatürdeki benzer çalışmaları destekler niteliktedir. Türker (2013), Şahin ve Bedük (2019), Aydın ve Akgemci (2020), Bayarçelik, Durmaz ve Gürler (2019), Kutlutürk ve Yıkılmaz (2021), Yıldırım, Erul ve Kelebek (2014) gibi araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, Aydoğmuş ve Özlük (2017) hemşirelerin iş yükü ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Kara (2010) ise hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, stresin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiş ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Sağlık sektöründe yapılan bir başka araştırmada da iş stresi ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008). Bankacılık sektörüne yönelik yapılan araştırmalarda, kamu bankalarında çalışanların iş stresi düzeylerinin özel bankalarda çalışanlara kıyasla istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksek olduğu ve iş stresinin çalışanların tükenmişlik ve duygusal tükenmişlik alt boyutu ile işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Yılmazalp, 2023). Bu bulgular, daha önce yapılan araştırmalarla uyumlu sonuçlar sunarak, iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin karmaşıklığını gözler önüne sermektedir.

SONUÇ

Son yıllarda yaşanan uluslararası Covid-19 salgını, ülkemizdeki deprem felaketi ve sağlık çalışanlarına yönelik şiddetin artması gibi olaylar, iş stresinin ve buna bağlı olarak tükenmişliğin sağlık sektöründe önemli sorunlar olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle sağlık sektöründe çalışanlar, bu zorlu süreçlerden önemli ölçüde etkilenmiştir. Covid salgını ve son zamanlarda yaşanan depresyon sonrası sağlık çalışanlarının iş yükünün artması ve iş güvenliği gibi konularda yaşadığı sorunlar, iş stresine bağlı tükenmişliğe yol açarak işten ayrılma niyetini artırmıştır. Bu durum, çalışanların sağlığı ve iş performansını olumsuz etkilere yol açabileceğinden, bu sektörde çalışanların etkili bir şekilde yönetilmesi ve desteklenmesi gereklidir.

Bu bağlamda, sağlık personelinin iş stresi ve tükenmişlik durumlarını belirlemek ve eksiklikleri tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırma önemli bir adımdır. Elde edilen sonuçlar, hastanelerin çalışma koşullarını iyileştirmesi, personelin iş tatminini artırması ve tükenmişlik seviyelerini azaltması gibi konularda rehberlik edebilir. Bu şekilde, sağlık sektöründe çalışanların refahını ve iş performansını artırabilir ve sağlık hizmetlerinin kalitesini yükseltebilir.

Araştırma, Mardin Eğitim ve Araştırma Hastanesi bünyesinde çalışan 320 kişiyle çalışanıyla gerçekleştirilmiş olup, veriler toplama tekniği olarak anket yöntemi yöntemi kullanılmıştır. Toplamda 313 anket değerlendirilmiş ve elde edilen verilerden katılımcılara ait tanımlayıcı istatistiklerin hesaplanmasında ve ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesinde SPSS20 paket programı, yapısal eşitlik modellemesi için AMOS24 programı kullanılmıştır.

Sonuçlar, sağlık çalışanlarının iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda iş stresi, tükenmişliğin boyutlarından duygusal tükenmeyi, kişisel başarı hissini ve duyarsızlaşma boyutunu istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, kişisel başarı hissi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgular, literatürdeki diğer çalışmalarla uyumludur ve iş stresinin tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini desteklemektedir.

Sağlık sektöründe çalışanların iş stresinin normal seviyelerde tutulması, nitelikli iş gücünün kaybını önlemek açısından önemlidir. Bu nedenle işverenler, çalışanların stres düzeylerini yönetmek ve desteklemek amacıyla çeşitli politikalar ve programlar geliştirmelidir. Ayrıca, çalışanların duygusal ve fiziksel ihtiyaçlarına dikkat edilmesi onların iş tatminlerini arttırmaya yönelik çabaların çalışanlar tarafından olumlu algılanışı da önemlidir. Bu sayede, işten ayrılma düşüncesinde olan çalışanlara işyerinde daha sağlıklı ve üretken bir çalışma ortamı sağlanarak bu düşüncelerinden uzaklaştırılabilirler. İş ve özel hayat dengesini sağlamak, çalışanların tükenmişliği azaltmalarına yardımcı olabilir. Bu bağlamda esnek çalışma saatleri veya çocuk bakım hizmetleri gibi imkanların düşünülmesiyle personelin iş stresi ve tükenmişlik düzeylerini olumlu etkileyebilir. Uygun iş yükü dağılımı, iş güvenliği önlemleri ve çalışma saatlerinin düzenlenmesini içerebilir. Tüm bunlara ek olarak Tükenmişliğin etkileri, nasıl önleneceği ve tedavi edilebileceği konularında eğitim vermek, personelin bu konuda farkındalık kazanmasına yardımcı olabilir. Bu eğitim, duygusal ihtiyaçlara dikkat etme ve kendilerini koruma yöntemlerini öğretebilir.

Araştırma yalnızca Mardin Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde gerçekleştirilmiştir, bu araştırmanın önemli bir kısıtıdır. İlerideki araştırmalarda özel hastanelerin de araştırma kapsamına dahil edilmesi kamu özel sektör çalışanlarının karşılaştırılmasına imkan sağlanabilir. Araştırmanın bir diğer kısıtı çalışanların, yoğun bakım üniteleri, ameliyathane gibi görüşme imkânının olmadığı birimde çalışıyor olmaları veya nöbetleri dolayısıyla farklı saatte işe gelmeleri gibi sebeplerle daha geniş örneklem ile çalışılamamasıdır. Araştırmacılar, gelecekteki araştırmaların sonuçlarını daha zengin ve kapsayıcı hale getirmek için farklı veri toplama yöntemlerini kullanabilir ve örneklem sayısını arttırabilirler. Sadece sağlık sektörü açısından değil banka, finans ve turizm gibi hizmet sektörlerinde benzer çalışmalar yapabilir, araştırma değişkenleri psikolojik iyi oluş, yaşam doyumu, iş tatmini gibi kavramlarla birlikte değerlendirilerek literatüre daha geniş bir perspektif kazandırabilir. Bu tür araştırmalar hem akademik olarak alan yazına katkı sağlayabilir hem de iş stresi ve tükenmişlik gibi önemli konuların anlaşılmasına ve yönetilmesine katkı sağlayabilir.

INVESTIGATION OF THE EFFECT OF WORK STRESS AND BURNOUT ON QUITTER INTENTION IN HEALTH EMPLOYEES WITH STRUCTURAL EQUALITY MODELING

1. INTRODUCTION

Burnout, which is considered within the scope of work stress, emerges as a negative concept together with dissatisfaction and depersonalization. When these two concepts come together, they can affect individuals not only at work but also in family life and lead to the idea of leaving work (Yenihan, Çift yıldız and Öner, 2014: 39). Research reveals that burnout can lead to serious costs at both the individual and organizational levels. For example, consequences such as personal health problems, damage to social relationships, decrease in job performance, increase in absenteeism and increased resignations can be given as examples of these costs (Mikolajczak, 2007: 1107). In this context, employee burnout is considered an indicator of personnel changes and customer dissatisfaction (Goleman, 2006: 27). Work stress and burnout are especially common in occupational groups that require intense communication with people and occur due to the nature of these professions. This situation manifests itself as physiological and emotional fatigue as a result of difficulty in overcoming work stress (Köse and Gülova, 2006: 255). Therefore, it is of great importance to investigate the feelings of burnout of employees in the service sector (teachers, doctors, nurses, police officers, etc.). As a result, the aim is to analyze the relationship between job stress and burnout levels of healthcare workers and to examine the effect of job stress and burnout on intention to leave. Thus, it is aimed to determine the stress, burnout and turnover intentions of employees in the healthcare sector, understand the difficulties they face and offer solutions to the problems.

2. METHODS

The research consists of three variables: job stress, burnout and intention to leave. In examining the variables, ready-made scales previously included in the literature on the subject were used.

Work stress scale; The scale, developed by House and Rizzo in 1972, was adapted into Turkish by Efeoğlu (2006). The scale consists of 7 items and responses were received using a 5-point Likert scale. In his study, Efeoğlu (2006) determined the Cronbach Alpha reliability coefficient of the scale as 0.84.

Burnout scale; The Maslach Burnout Scale, consisting of 22 items, was translated into Turkish by Ergin in 1992. Burnout variable; It is discussed in three dimensions: emotional exhaustion, sense of personal accomplishment and depersonalization. The reliability coefficients of the original scale are 0.90, 0.79 and 0.71. In Ergin's study for Turkey, the reliability coefficients were found to be 0.78, 0.75 and 0.60, respectively (Ergin, 1992).

Turnover intention scale; The 4-item turnover intention scale was developed by Camman, Fichman, Jenkia, and Kles (1979), and its Turkish validity and reliability

were provided by Gülertekin (2013). A 5-point Likert scale consisting of the options "Strongly Disagree" (1), "Disagree" (2), "Undecided" (3), "Agree" (4) and "Strongly Agree" (5) was used in the scales.

3. RESULTS

The data obtained within the scope of the research were analyzed in SPSS20 and AMOS24 programs and made ready for interpretation.

As a result of the research, it was found that the job stress and turnover intention levels of healthcare workers were statistically significant. It has been determined that work stress has a significant positive effect on the burnout dimensions of emotional exhaustion, sense of personal accomplishment and depersonalization. While there was a significant relationship between depersonalization and emotional exhaustion and intention to quit, no significant relationship was found between feeling of personal accomplishment and intention to quit.

4. DISCUSSION

When the findings of previous studies were examined, it was seen that similar results were obtained, that is, there was a high and same-directional relationship between job stress, intention to leave and burnout. Türker, 2013, Yıldırım, Erul and Kelebek, 2014, Bayarçelik, Durmaz and Gürler, 2019, Şahin and Bedük, 2019, Aydın and Akgemci, 2020; In the research conducted by Kutlutürk and Yıkılmaz (2021), it was determined that the participants' job stress had an impact on their intention to leave the job and burnout. Similar results were obtained in the studies carried out. In the research conducted by Aydoğmuş and Özlük (2017), the effect of nurses' working environment on their intention to leave work was examined. According to the research results, a positive relationship was found between nurses' workload and their intention to leave. This finding shows that as nurses' workload increases, their intention to leave also increases. In another study, the main hypotheses aim to examine the relationship between job stress and intention to leave. Correlation and regression analyzes conducted for this purpose showed that there is a significant and positive relationship between job stress and intention to leave (Yenihan, Çiftıldız, and Öner, 2014).

CONCLUSION

As a result of the research, it was found that the job stress and turnover intention levels of healthcare workers were statistically significant. It has been determined that work stress has a significant positive effect on the burnout dimensions of emotional exhaustion, sense of personal accomplishment and depersonalization. While there was a significant relationship between depersonalization and emotional exhaustion and intention to quit, no significant relationship was found between feeling of personal accomplishment and intention to quit.

When the findings presented within the scope of the research are evaluated as a whole, it is noteworthy that burnout and job stress have a positive effect on the intention to leave the job.

Keeping work stress at normal levels in the healthcare sector can prevent the loss of qualified workforce. Therefore, managing and supporting the stress levels of employees in the healthcare sector is of great importance for both the health and well-being of employees and the quality of healthcare services. Employers should implement policies and programs to reduce employee stress levels and prevent burnout. At the same time, they should make efforts to increase job satisfaction by paying attention to the emotional and physical needs of employees. In this way, employees' intention to leave work can be reduced and a healthier and more productive working environment can be created at the workplace.

KAYNAKÇA

- Acar, Ö. F., ve Karaaslan, Ö. (2022). Özel Eğitim Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik, İş Tatmini ve İş Stres Düzeylerinin İncelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(3), 1821-1843.
- Akova, O., Emiroğlu, B. D., ve Tanrıverdi, H. (2015). İş Stresi İle Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 2(4), 378-402.
- Arslan, N. (2019). *Yapısal eşitlik modellemesi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi. Kamu kurumunda bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi
- Aydoğmuş S. (2017). *Hemşirelerin çalışma ortamlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Aydın, A. U., ve Akgemci, T. (2020). "Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Bankacılık Sektörü Çalışanları Örneği". *Strategic Public Management Journal*, 6 (11), 103-114.
- Aydın, G. Ç., Aytaç, S., & Şanlı, Y. (2021). İşe İlişkin Duygular, İş Stresi Ve Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. In *Journal of Social Policy Conferences*, (80),1-35. Istanbul University.
- Baklacı, E. (2013). *İş stresi ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayarçelik, E. B., Vatansver Durmaz, B., ve Gürler, E. N. (2019). İş Stresi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *İnsan&İnsan*, 6(21), 493-523
- Bozdoğan, S. C., ve Aslan, H., (2020). *Aşırı iş yükünün, tükenmişlik, iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi*, Ankara: İksad Yayınevi.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (17. bs.). Pegem Akademi.
- Dalmış, A. B., & Koçak, M. (2022). Yeminli Mali Müşavirlerde İş Stresinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Ankara Örneği. *Journal of Awareness*, 7(3), 111-119.
- Demir, M., ve Atınç, O. (2020). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Çalışanların Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(73), 989-1002.
- Demirelli, A. E.(2024), Kadın Hekimlerde İş Yaşam Dengesi Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İle İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 20(2), 508-531.

Demiralay, T. (2014). *Hekimlerde örgütsel sessizliğin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi*. [Doktora tezi]. Trakya Üniversitesi. 1-254.

Efeoğlu, İ. E., ve Özgen, H. (2007). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.

Ergin, C. (1992). Doktor Ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye.

Etyemez, S. (2013). *İş görenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Hatay'daki otel işletmelerinde bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Nevşehir Üniversitesi.

Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (15), 1-11.

Güler, H. N., ve Marşap, A. (2019). Günümüz Organizasyonlarında Duygusal Emeğin Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (53), 285-308.

Gültekin, N. (2019). *Bankalardaki müşteri memnuniyetinin yapısal eşitlik modeli ile analizi*. [Yüksek lisans tezi]. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gümüşsoy, Y., ve Yıldırım, M. (2020). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinde Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri. *İnternation European of Managerial Research Dergisi*, 4(7), 286-302.

Günday, F. D., ve Keleş, H. N. (2017). Örgütsel Stresin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İnceleme Dergisi*, (16. UİK Özel Sayısı), 681-694.

İnanç, M. (2013). *Çalışanların tükenmişlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma*, [Yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.

Kara T. (2010). *Hemşirelerde stresin iş tatmini ve işten ayrılmaya etkisinin çalışma saatleri açısından değerlendirilmesi*. [Yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Karagöz, H., ve Erdoğan, P. (2023). İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Yükünün Düzenleyici Rolü: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, (TÜRKİYE CUMHURİYETİ'NİN 100. YILI ÖZEL SAYISI)*,406-431.

Karagüzel, A. (2023). Teoride Ve Pratikte İşten Ayrılma Niyeti. *Yönetim, Ekonomi, Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 8(10/2), 9-18.

Kervancı, F. (2013). *Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Niğde Üniversitesi.

Kim, H., and Stoner, M. (2008). Burnout And Turnover İntention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy And Social Support. *Administration In Social Work*, 32(3), 5-25.

Kinter, O., ve Katı, Y. (2022). İş Yükü ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde İş Stresi ve Tükenmişliğin Aracılık Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 23(4), 852-863.

Kurşuncu, R. S., İmadoğlu, T., ve Çavuş, M. F. (2018). Mesleki Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Nostaljinin Etkisi. *Business and Management Studies: An International Journal*, 6(4), 952-968.

Kutlutürk, S. Ve Yıkılmaz, İ., (2021), Covid-19 Pandemisi Uzaktan Çalışma Sürecinde Akademisyenlerin İş Stresi, Tükenmişlik Algısı ve Kas İskelet Sistemi Ağrılarının İncelenmesi. *Hacettepe University Faculty of Health Sciences Journal*, 8(2), 297-313.

Mete, B. (2023). Sağlık Çalışanlarında İşten Ayrılma Niyeti: Bibliyometrik Bir Analiz. *MEYAD Akademi*, 4(1), 41-56.

Mikolajczak, M., Menil, C. and Luminet, O. (2007). Özel Duygusal Zekanın Mesleki Strese İlişkin Koruyucu Etkisinin Açıklanması: Duygusal Emek Süreçlerinin Araştırılması. *Kişilik Araştırmaları Dergisi*, 41 (5), 1107-1117.

NIOSH. (1998). İş Sağlığı ve Güvenliği. Erişim: 15 Aralık 2022, <https://www.cdc.gov/>. <https://blogs.cdc.gov/niosh-science-blog/2007/12/03/stress/>: <https://blogs.cdc.gov/niosh-science-blog/2007/12/03/stress/> adresinden alındı.

Öztoprak, A., ve Bekar, E. (2023). Covid-19 Hastalarına Bakım Veren Sağlık Personellerinin İkincil Travmatik Stres Düzeyinin Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Izmir Democracy University Health Sciences Journal*, 6(3), 397-410.

Öztürk Çiftci, D. (2022). Aşırı İş Yükünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü. *Journal of Yasar University*, 17(65), 15-38.

Özyurt Kaptanoğlu, R. (2020). İşten Ayrılma Niyeti ve Toksik Liderliğin Etkisi. *İbad Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 161-173.

Salha, H., Cinnioğlu, H., ve Yazıt, H. (2016). Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Tükenmişlik Üzerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. 17. Ulusal Turizm Kongresi, 48-58 Muğla Türkiye

Sönmez Çakır F., (2020). *Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) SmartPLS 3.2. uygulamaları*. Aydın: Gazi Kitabevi.

Şahin, M., ve Bedük, A. (2019). “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Konya İlinde Bir Uygulama”. Ereğli Uluslararası Bilim ve Akademi Kongresi, (1)150-164, Konya. Türkiye.

TDK. (2022). 10 15, Türk Dil Kurumu. Erişim: 2 Şubat 2023, sozluk.gov.tr: <http://sozluk.gov.tr/adam%20ne%20demek> adresinden alındı.

Teleş, M. (2023). Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Sağlık Personelinde İş Stresinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 26(2) 363-378.

Tezcan, C. (2008). *Yapısal eşitlik modelleri*. [Yüksek lisans tezi]. Hacettepe üniversitesi.

Topkara, N., Reyhan, F. A., Dağlı, E., ve Bakır, E. (2023). Deprem Bölgesinde Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının Merhamet Yorgunluğu ve İkincil Travmatik Stres Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *TOĞÜ Sağlık Bilimleri Dergisi*, 4(2), 152-165.

Türker, E. (2013). “Bankacılık sektöründe çalışanların stres düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık üzerine etkisi”. [Yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.

Tunalı, D. (2012). *Bir yapısal eşitlik modeli önerisi: çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılığın tükenmişliğe etkisi*. [Doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi.

Yenigün, B. (2021). *İş stresi ile tükenmişlik ilişkisi: gümrük çalışanları üzerine bir çalışma*. [Yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi.

Yenihan, B., Çift yıldız, K., ve Öner, M. (2014). İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.

Yıldırım, M. (2017). *Yapısal eşitlik modeli kullanarak tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi]. Cumhuriyet Üniversitesi.

Yıldırım, M. B., Taş, M. A., ve Çiçek, H. (2021). İşin Anlamlılığının İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü: Havaalanı Yer Hizmeti Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (51), 277-306.

Yıldırım M. H., Erul, E. E., ve Kelebek P. (2014). “Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.

Yılmaz, S. E. (2018). *İş-aile çatışmasının, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: sosyal normların düzenleyici rolü*. [Yüksek lisans tezi]. Niğde Ömer Halis Üniversitesi.

Yılmazalp, s. (2023). *İş stresinin tükenmişliğe ve işten ayrılma niyetine etkisi bankacılık sektörü Anamur-Bozyazı örneği*. [Yüksek lisans tezi]. Toros Üniversitesi.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Rojbin BİLBEN Arzu EKİNCİ DEMİRELLİ
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Rojbin BİLBEN Arzu EKİNCİ DEMİRELLİ
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Rojbin BİLBEN Arzu EKİNCİ DEMİRELLİ
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Rojbin BİLBEN
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Rojbin BİLBEN

-RESEARCH ARTICLE-

SINO-US RIVALRY IN THE INDO-PACIFIC REGION: A NEO-FUNCTIONALIST APPROACH ON COOPERATION AND POWER DYNAMICS

Mehmet YILMAZATA¹

Abstract

This article explores the evolving power dynamics between the US and China in the Indo-Pacific region, focusing on how rivalry between these actors can be reduced to foster greater cooperation and regional integration. ASEAN's role in promoting stability and institutional cooperation is examined as a key factor in shaping the region's security. The paper discusses whether diplomatic and economic cooperation, despite rising Sino-American tensions, can contribute to the development of regional institutional cooperation mechanisms. Using a functionalist/neo-functionalist framework, it analyzes how the conflict-cooperation dichotomy between the US, China, and their interactions with ASEAN and other regional actors impacts the Indo-Pacific security structure. The study argues, consistent with neo-functionalist postulates, that mutual cooperation, including ASEAN's diplomatic efforts, is crucial for enhancing regional integration and stability. Addressing the security dilemma requires strategic cooperation that considers all actors' concerns, such as open trade routes and energy security. The paper concludes that a new Cold War-like scenario between Washington and Beijing, where both vie for regional hegemony, is unlikely in the Indo-Pacific's multipolar context. Instead, ASEAN plays a vital role in fostering regional stability through institutional mechanisms, making institutional cooperation a viable model for reducing tensions and creating stability in the region.

Keywords: *Neo-functionalism, Foreign Policy of the United States, Foreign Policy of the PR China, International Relations, Indo-Pacific.*

JEL Codes: *F50,F51,F52,F53,O57.*

Başvuru: *10.05.2024* **Kabul:** *01.12.2024*

¹ Dr. Öğr. Üyesi/ MEB Belgrad Eğitim Müşaviri (E), T.C. Millî Eğitim Bakanlığı (E)/ T.C. İstanbul Kent Üniversitesi, İstanbul/Türkiye, mehmetyilmazata@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4115-5477>

HİNT-PASİFİK HAVZASINDA ÇİN VE ABD REKABETİ: GÜÇ DENGELERİ VE İŞBİRLİĞİ ÜZERİNE NEOFONKSİYONALİST BİR YAKLAŞIM²

Öz

Bu makale, Hint-Pasifik bölgesinde ABD ve Çin Halk Cumhuriyeti arasındaki güç dinamiklerini inceleyerek, bu rekabetin nasıl azaltılabileceğini ve bölgesel işbirliği ile entegrasyonun nasıl geliştirilebileceğini araştırmaktadır. ASEAN'ın bölgesel istikrarı sağlama ve aktörler arasındaki kurumsal işbirliğini teşvik etme potansiyeli, bölgenin güvenlik yapısına önemli katkılar sağlayan bir faktör olarak ele alınmaktadır. Makalede, artan Çin-ABD rekabetine rağmen, diplomatik ve ekonomik işbirliği mekanizmalarının bölgesel işbirliğini geliştirme potansiyeli incelenmektedir. Fonksiyonist/neo-fonksiyonist uluslararası ilişkiler kavramları perspektifinden hareketle, ABD ve Çin arasındaki işbirliği ve çatışma ikilemi incelenecektir. Ayrıca, ASEAN teşkilatı ve diğer bölgesel aktörlerin Hint-Pasifik stratejik dengesi ve bölgesel istikrara yönelik etkileri değerlendirilecektir. Bu araştırma, neo-fonksiyonist ilkeler doğrultusunda, ASEAN üye devletlerinin diplomatik çabalarının da dahil olduğu, karşılıklı işbirliğinin bölgesel entegrasyon ve istikrarı sağlamak için önemli olduğunu savunmaktadır. Güvenlik çıkmazının aşılması için stratejik işbirliğinin elzem olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak, Washington ve Pekin'in bölgesel hegemonya mücadelesi verdiği yeni bir Soğuk Savaş senaryosu, Hint-Pasifik'in çok kutuplu yapısı nedeniyle olası görünmemektedir. Bu süreçte ASEAN'ın, bölgesel istikrarı sağlama ve kurumsal mekanizmalar oluşturma konusundaki kritik rolü, belirleyici bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Neofonksiyonizm, ABD dış politikası, Çin dış politikası, Uluslararası İlişkiler teorisi ve tarihi, Hint-Pasifik.

JEL Kodları: F50,F51,F52,F53,O57

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

² Genişletilmiş Türkçe Özet, makalenin sonunda yer almaktadır.

1. INTRODUCTION AND THEORETICAL OUTLOOK

The evolving power shift in East and South East Asia, defined by Sino-US military rivalry and China's growing economic influence in the region has left regional actors confronted with the need to adapt themselves to new economic and security challenges. Diverse actors as Countries such as India, Japan, Sri Lanka, Vietnam, the Philippines, Indonesia, and Malaysia have been increasingly facing growing Chinese influence. This, subsequently, has been leading to the gradual rise of military tensions between the PRC and the US. The Obama administration responded with greater engagement and the so called "Pivot to Asia" initiative. This initiative aims to counter China's mix of hard and soft power strategies through enhanced military presence in the Indo-Pacific. (Tehseen, 2017: 1-17).

Japan under the leadership of the late PM Shinzo Abe, leaned even closer towards the US, while simultaneously expanding its security structure, calling for a "free and open Indo-Pacific", which mirrored US security concerns. (Koga, 2020:49-73). The United States pledged greater regional cooperation, advocating for an enhanced role of ASEAN in both economic and security cooperation under the banner of a "rule-based, free and open Pacific" (Hu, 2020:127-142). Recognizing China as a "pacing threat", the US Department of Defense stated that Beijing seeks to challenge the post-war regional order. In response, Australia, India, Japan, and the US created the Quadrilateral Security Dialogue (QUAD) to restore a rule-based order in the region. However, ASEAN states have shown more cautious stances towards this strategy. Some member states of Asean, however, are still showing certain reservations towards that strategy (Kuik,2023:1181-1214).

China, for its part, has focused less on an official counter-strategy and has continued its Belt and Road Initiative (BRI) while fostering cooperation through tailored solutions with regional actors (Hu, 2020: 127-142). Nevertheless, China's military response to growing US influence in the Pacific involved a systematic enhancement of operational capacities alongside strategic soft power maneuvers, such as extending economic aid to smaller Pacific island nations (Keefe, 2020: 94-112).

At first glance, this problem may seem rooted in the realist theory of international relations, where both China and the US seek security in an anarchic world, leading to a security dilemma (Williams, 2023: 35-48). The state, as the omnipotent actor, enhances its power to navigate this environment (Gilpin, 1996: 3-26). However, "idealistic realism," proposed by Herz during the Cold War, argued that states can resolve the security dilemma through cooperation and trust-building mechanisms (Herz, 1950: 157-180).

China, under Xi Jinping, has consistently spoken against the creation of "spheres of influence," advocating for the equality of all nations and a multilateral approach in foreign policy. By rejecting "monopolies" in global affairs, Xi has challenged the US's rule-based order in the Indo-Pacific region, promoting instead a doctrine rooted in the Five Principles of Peaceful Coexistence (Xi, 2017: 43). These principles, originally

articulated by Chinese Foreign Minister Zhou Enlai during the Cold War, were later reaffirmed by Premier Wen Jiabao, emphasizing "sovereign equality" (Wen, 2004: 363-368). While this stance could be seen as a challenge to US hegemony in the region, it might also be interpreted as a call for the establishment of neo-functionalism mechanisms of cooperation.

This paper argues that cooperation and trust-building mechanisms in the Indo-Pacific could foster institutional trust through processes outlined by neo-functionalism IR theory. The primary question addressed is whether the region is doomed to re-enact a Cold War scenario or if all actors, including Beijing and Washington, can profit from mutual trust and cooperation. The increase or decrease of regional confrontation can either hinder or contribute to the creation of regional cooperation mechanisms. Evaluating how the clash of interests that creates insecurity may be managed, this article furthermore researches how cooperation on a regional level may foster structures and that do enhance regional cooperation. This article proposes that regional cooperation structures and institutions foster integration and stability, echoing Haas's neo-functionalism perspectives on institutional spillover (Haas, 1970: 607-646).

The methodology employed here draws from both realist and neo-functionalism postulates to explore how non-confrontational economic and defense policies can be seen as dynamic externalizations of regional integrative policies. Theoretical frameworks of functionalism and neo-functionalism are applied to explain the positive effects of institution-building mechanisms on both development and security. Regional integrative processes in South and Southeast Asia, alongside institutionalized goal-setting, can lead to mutual cooperation, reducing the risks posed by bilateral security dilemmas.

In conclusion, the paper argues that mutual cooperation and de-escalation mechanisms between actors in South and Southeast Asia, notably between the US and China, are essential for regional integration. The region's multipolar power structure makes the classical concept of hegemony less feasible, with institutionalized cooperation offering a more stable path forward for all actors. The neo-functionalism approach provides an ideal model for fostering stability and peaceful cooperation mechanisms in the Indo-Pacific region.

1.1. Functionalism and Neo-functionalism as integrative analysis model for the Pacific Region

Functionalism and neo-functionalism are applied as preferred IR frameworks for the Indo-Pacific region because, as stressed by Haas, states remain the primary actors in international relations and their policy actions are influenced by both deterministic and normative processes. This theoretical model is well-suited to a geographically and politically fragmented region like the Indo-Pacific, where diverse policy goals coexist among multiple actors. In such a fragmented environment, intrastate institutions and societal actors play a critical role in fostering communication, which in turn enhances social learning and the effective exchange of information between states. This

communication process helps to reduce misunderstandings, paving the way for improved diplomatic and cooperative outcomes. (Haas, 1970: 607-646)

Neo-functionalism with its focus on integration assigns particular emphasis on so called spillover processes as key determinants of integration and cooperation. Originally rooted in economic theory, as noted by Lipsey, the concept of spillover refers to how cooperation in one area tends to influence and lead to cooperation in other areas as well. (Lipsey,1992:23) From a technical standpoint, that state bureaucracies and non-state actors are driven to create favourable conditions for cooperation under the pretext of maximizing mutual and individual gains (Rosamond, 2000:52). In this context, state actors—guided by rational behaviour models—are expected to cooperate when the benefits of collaboration outweigh the costs.

The more cooperation advances, the greater the likelihood of similar "spillovers" into other sectors, fostering deeper regional integration. Additionally, institutions and legally binding agreements provide a stable framework that reinforces these cooperative processes. This institutional support has been one of the core tenets in the development of international relations as an academic discipline. As Zimmern argued, institutions formalize cooperation, making interactions between states more predictable and systematic (Zimmern,1933:15). While these integrative processes are often evaluated through the lens of the European integration experience, which resulted in a transfer of sovereignty from national to supranational institutions, the Indo-Pacific presents a different scenario. In the Indo-Pacific context, sovereignty transfer is not a likely outcome, yet institutional cooperation aimed at trust-building remains a viable and important approach to regional stability. (Saurugger, 2014:37).

As stressed by Rosamond, neo-functionalism emphasizes the role of institutions in fostering cooperation between states and actors as they create interdependent networks, even in politically fragmented regions like the Indo-Pacific. However, in order to achieve a viable ground for cooperation, the regional economies have to be already well integrated prior to the creation of an integration programme. (Rosamond, 2000:52). To foster economic integration before creating such interdependent networks, states can institutions encourage states to work together more effectively. This approach can be applied to test whether similar institutional cooperation mechanisms may be adaptable to the regional dynamics between China, the US, and other key actors in the Indo-Pacific (Rosamond, 2000: 124).

In the case of the Indo Pacific region, while sovereignty transfer may not be viable, an integrative approach through institutional trust-building remains a realistic and practical option. This is particularly relevant given the dynamic nature of Sino-US relations in the region, which oscillate between rapprochement and tension. Such an approach not only encourages cooperation between greater powers and other regional actors, but will also decrease tensions between China and the US. The US has not only sought closer cooperation with regional allies but also, at times, extended certain cooperative overtures to China, particularly in areas like trade and environmental policy (Tehseen, 2017: 1-17). This example can be cited as a practical example of

positive spillover processes. When the US is still reluctant to make commitments in certain environmental policies, China, even if just paying lip service may enhance its soft power in the field of global climate action, as stressed by Buzan (Buzan,2021.1-12).

At the same time, neo-functionalism's cooperative outlook contrasts with the intergovernmentalist perspective, where national sovereignty and self-interest remain central. Intergovernmentalists like Moravcsik argue that, unlike neo-functionalism, cooperation is limited by realpolitik concerns, where states only cooperate when it aligns with their direct national interests. (Moravcsik, 1993:473-524) This seems to be particularly important for the Indo-Pacific region where the upbuilding of great power rivalry imposes certain limits on the development of a balanced institutional cooperation. Lau notes that the policies of the “pivot to Asia” and the “Trans Pacific Partnership”, initiated by President Obama and in one form or the other continued by his successors pose a limitation for Beijing’s foreign policy development in the region (Lau,2019:169).

Within the confines of realist and neo-realist paradigms actors may still pursue cooperation when it aligns with the respective national interests. Within that scope, functionalism and neo-functionalism offer a complementary perspective, arguing that regional cooperation on a more institutionalized scale could benefit both regional and great powers such as the US and China. Starting from “low politics” (i.e. economic policy) with a focus on integrating certain economic sectors, spillover expects create political integration and possibly security coordination (known as “high politics”) that is assumed to be following economic cooperation (Rosamond,2000:52). As safety and security are the primary aims within the intergovernmental school of IR theory, cooperation is pursued when aligned with national interests, and the possibility of reaching acceptable outcomes through peaceful means is achievable. In this framework, states may pursue security cooperation when it aligns with their core strategic interests. As and safety and security are the actors’ most important aims within the intergovernmental school of IR theory, the possibility of reaching acceptable outcomes through peaceful means is achievable. (Hu, 2020:127-142).

But do those theoretical models withstand the strategic goals of actors whose strategic goals often collide? As example, the premise of a “free and open Indo-Pacific”, a policy goal adopted commonly by Japan and United States, is at odds with China’s policy of naval expansion. (Koga, 2020:49-73). Likewise, India’s geostrategic ambitions, exemplified by its “Security and Growth for All in the Region” (SAGAR) initiative, present a challenge to China, as India seeks dominance in the Indian Ocean and supports the freedom of navigation (Aswani, R. S., Sajith, S., and Bhat, M. Y. ,2021: 1-19). According to Medcalf, this strategy represents a bold attempt by the US to adapt to China’s ambitions to strengthen its own influence in the Indo-Pacific through multilateral cooperation, with the US having more know-how, resources and historical experience at its disposal (Medcalf,2020:206).

The American call for greater institutional cooperation on the levels of trade and defence policy is less an amiable invitation towards Beijing. In contrast, it seeks to include European powers as France and the United Kingdom with its traditional allies, the former dominions of Australia and New Zealand within the “Quadrilateral Defense Coordination Group”. The declared aim of that strategy is to secure the unhindered flow of goods in the Indo-Pacific (Brattberg, E., and Le Corre, P., 2019: 8).

From an IR standpoint, the dichotomy between Chinese and US interests presents a challenge to functionalist and neo-functionalist perspectives. The US seeks to reinforce its security and economic cooperation with traditional allies like Thailand and the Philippines, while also enhancing contacts with former adversaries like Vietnam. Meanwhile, China extends its own network of economic and security cooperation to Commonwealth countries such as Sri Lanka, which historically aligned more with the UK and US, and actively engages with Pakistan to counterbalance India. (Aswani, R. S., Sajith, S., and Bhat, M. Y. ,2021:1-19).

The neo-functionalist approach suggests that the emergence of competing regional networks must not necessarily lead towards confrontation. As reiterated by Allison, the mutual acceptance of international institutions, mutual economic interdependence and lessons learned from history could foster long-term cooperation, encouraging institutional trust-building (Allison,2019:188). However, the challenge posed to regional stability is the exclusive attitude of both Beijing and Washington towards each other. In other words, the region faces a classic security dilemma involving unilateral vs. multilateral concepts of power balance (Wu,2000:479-497).

It is noteworthy that both powers are approaching security and economic cooperation within the scope of establishing, securing or challenging regional hegemony. Smaller regional actors incline towards to find an equilibrium within that atmosphere. As demonstrated by Murphy, ASEAN member countries’ leverage is consisting mostly of soft power and the ability to maneuver between the rivalry of Washington and Beijing. While ASEAN member states prefer to avoid being bound towards one of the big hegemonies, the block itself does not possess enough leverage to restore the regional balance of power on its own terms. However, ASEAN’s handling of soft power, with regional initiatives for a rule and institutional based order is exemplary for the implementation of neo-functionalist policies within the microcosm of the broader hegemonic competition in the Indo-Pacific (Murphy,2017:50-78). Although neo-functionalism’s integration potential is highlighted in this paper, the regional security dilemma posed by the confrontative rivalry of American and military expansion remains as a significant hurdle for institutional cooperation, particularly when national security interests are at stake."

This paper aims to explore alternative approaches to this problem, pointing out the possibility of institutional cooperation and institution building between the rival “hegemonies”, China and the US. The development of hegemonic rivalry in the Indo-Pacific region shall also be researched on the example of ASEAN member states

alternative approaches and cooperation initiatives, aiming to mitigate the emergence of big power blocks. While ASEAN member states seek “regional solutions for regional problems”, the fact that regional actors’ security is closely linked to the hegemonic powers’ security architecture puts certain limitations upon regional states foreign policy leverage. (Acharya,2003:51)

Linking seemingly conflicting national interests with the realist/neo-realist paradigm of power as a guarantee of security need not contradict the postulates of functionalist or neo-functionalist theories. In fact, Lau points out that a trade war based on the setting up of tariff barriers in the long term would neither serve US nor Chinese interests. Instead, he opts to show both powers economies’ to be complementary (Lau,2020:100). This approach illustrates how the Sino-US-China trade relationship in the past has periodically functioned as a stabilizing factor, demonstrating the neo-functionalist principle of spillover effects from economic cooperation to broader diplomacy.

It is, however, important to remember that while the aforesaid theories have been primarily applied within the context of the European integration process, they are not necessarily limited to the European geography (Diez &Wiener,2003:2). It must also be stressed that integrational processes are quite possible with active support from the nation state as an independent entity. Furthermore, integrative processes are possible with active support from nation-states as independent entities. The creation of integration mechanisms need not lead to political union as the ultimate goal of regional stability. Acharya provides non-European perspectives on comparative regionalism, demonstrating how institutional mechanisms have developed in regions such as South America and South Asia, and how these processes could be applied to the Indo-Pacific context (Acharya,2016:109-130).

Within this theoretical framework, we can give due credit to the nation-state while evaluating neo-functionalism alongside other IR theories such as liberalism and realism/neo-realism. From a neo-Marxist perspective, hegemonic relationships are clearly defined, with the hegemon seeking legal or societal acceptance (Cox,1983:162-175). Furthermore, a hegemon per se usually strives to include peripheric areas, and seeks to mitigate any anti-hegemonic tendencies within the state’s elites or its population. The realist approach, by contrast, views hegemony as a function of raw power, where the hegemon dominates without seeking approval. (Gill,1991:55). Neo-functionalism, however, suggests that integration processes do not follow a linear trajectory but evolve through complex interactions between state actors, institutions, and external pressures (Rosamond, 2000:140).

Built on that theoretical framework, we may assume that integration processes are not necessary following a linear, quasi-Hegelian line of progress. Furthermore, the concept of externalization can be understood as both a driving force and a result of regional integration processes. Basically, we may assume that clashing definitions of national security and the process of overcoming those fault lines for all actors are to be labelled as externalization. Particularly, the freedom of navigation and territorial

integrity consist the main concern for regional actors. Challenged by China's naval expansion, US presidents have responded with varying strategies. Under the Trump administration, despite aggressive rhetoric, Washington pursued a somewhat isolationist course, whereas the Biden administration has adopted a more assertive stance (Guillén/ Torres, 2023:247-272).

Therefore, the neo-functionalism interpretation focuses more on all actors' intentions to build leverage through partnerships through regional structures contrasting with the realist approach of hegemony through direct confrontation. Medcalf provides a comprehensive analysis of how the interplay of geopolitical rivalry and the need to enhance economic relations in the Indo-Pacific evolves through both cooperation and competition, underscoring the potential for institutionalized cooperation (Medcalf,2020:220). The rising profile of the ASEAN Regional Forum (ARF) as a platform for multilateral security dialogue gives more opportunity for institutional cooperation within neo-functionalism confines (Acharya,2003:5).

In principle, hegemonic relationships, both on the state and institutional levels, can be described as evolving through the vicissitudes of bilateral relations, particularly between the US and China. A notable example of deviation from the typical anti-institutionalist stance of the US is seen in the Trump administration's 2018 dialogue policy with the Democratic People's Republic of Korea (DPRK). This policy, while remarkable in its divergence, was ultimately short-lived. Beijing, in response to this development, reasserted its close ties with Pyongyang to safeguard its strategic interests. In this context, the establishment of a discreet dialogue mechanism involving Pyongyang, Beijing, Washington, and Seoul can be viewed as an initial step toward regional integrative processes (Kim/Snyder, 2019:75-90).

However, integration in the Indo-Pacific remains hindered by the multipolar nature of hegemonic relations, particularly as the region's dynamics unfold against the backdrop of a volatile global security environment. Ongoing conflicts, such as the Israeli-Palestinian and Russo-Ukrainian wars, further exacerbate instability in the region. Close US allies have not really gained more leverage compared to China's cooperation partners, alleviating the tensions between more liberal and authoritarian political allegiances (Auslin,2017:135). Auslin provides a detailed examination of how the strategic rivalry between Beijing and Washington creates challenges for institutional cooperation. (Austin,2017:123). While Allison does not evaluate the escalation of Sino-US relations in the region as inevitable, he still draws attention to the possibility of a military confrontation (Allison,2019:167) From that perspective, we have to assume that Sino-US relations bear the potential to evolve and deteriorate in a similar way as US-Soviet relations during the heydays of the Cold War. This is not necessary and not a determined outcome, but we should remember that President Xi Jinping in 2012 specifically demanded a "new type of great power relations" with the United States (Zeng&Breslin,2016:773-779). Here, we can assert a clear request for a balance of power in terms of hegemony; yet we must also note that President Xi pointed towards the establishment of a constructive dialogue that did led to a de-escalation of

tensions between the US and North Korea, as mentioned before. (Schoen and Kaylan,2015:36).

However, China's approach to international relations, particularly its peculiar and self-confident view on sovereignty and non-interference, contributes to the mounting tensions with the US based on China's alternative view of the international world order. This confidence seems to rest on the foundations of China's rising economic might (Weiss,2019:92-102). Evaluating the geostrategic developments in the Indo-Pacific region, we must recognize that regional integration processes, particularly in the Indo-Pacific, do not follow a linear trajectory. This is in line with Neo-functionalism postulates, rejecting clear linear and deterministic processes (Rosamond, 2000:70).

Furthermore, Kuang emphasizes that ASEAN's delicate balancing act—maintaining relations with both China and the US—offers an alternative view of how competing hegemonic powers may coexist within an institutional framework. This is in line with the neo-functional perspective, postulating that regional integration can emerge from cooperative frameworks and mechanisms, even in politically charged environments (Kuang,:136-154).

1.2. The dichotomy of conflict and de-escalation in building institutional cooperation mechanisms

The enhancement of regional cooperation mechanisms by all actors, despite the ongoing rivalry in the Indo-Pacific region, may be seen as an alternative to a new Cold War scenario. The emergence of a global multipolar order forces all sides to choose between the cauldron of escalation and distrust or the enhancement of dialogue. Australia's closer cooperation with the US within the QUAD mechanism and Canberra's countering of naval advances of Beijing are an example of enhancing geopolitical rivalry, explainable with a realist stance in IR theory (Marshall,2021:31). Liu and He emphasize that the decision between conflict or cooperation is principally driven by economic interests and point towards a behaviorist interpretation of how actors (in that case the US and China) are viewing each other (Liu and He,2023:11-43).

An example of this dichotomy can be seen in the Obama administration's policy towards the Indo-Pacific (2009-2017). Despite divergent views on global institutions such as the WTO and conflicting positions on international trade, cooperation between the two countries in sectors like energy helped foster a more positive atmosphere for broader institutional cooperation. The U.S.-China Clean Energy Research Center (NEERC), a collaborative initiative between government, academia, and private sectors, is a prime example of a neo-functional spillover process where cooperation in green energy research facilitated broader cooperation in other areas (Lewis, 2014:546-554).

However, while institutional cooperation advanced in economic and environmental sectors, China's growing naval policy and the threat of nuclear proliferation on the Korean Peninsula compelled the US to adopt a more traditional containment policy on the military and diplomatic levels. Larus and Hargis (2017) point out that US concerns over China's maritime expansion in the South China Sea pushed the Obama administration to maintain a military presence in the region through Freedom of Navigation Operations (FONOPs) and alliances with regional actors like Japan and Australia. (Larus and Hargis, 2017: 7-29).

Obama's China policy displayed clear elements of realism, reflecting traditional US foreign policy goals of securing geopolitical interests through both economic and military power. Obama's "Pivot to Asia" strategy, which aimed to redirect US attention to the Indo-Pacific, sought to counterbalance China's rising influence. When suitable, it promoted dialogue, when necessary, it also focused on robust military power (Green,2017:521). However, this mix of liberal, neo-functionalism and realist approaches did not eliminate the possibility for cooperation or institution-building, particularly in areas where mutual interests could align, such as trade and environmental policy. The Obama administration's "Pivot to Asia" strategy, was a geopolitical shift that besides containing Chinese military ambitions continues to be Washington's part of a broader regional approach that seeks to balance combined security alliances with regional partners and economic cooperation to contain China's growing influence in the Indo-Pacific. It employs neo-functionalism institutional cooperation but is rather focused on cementing the cooperation with US allies as demonstrated in the FONOPS and QUAD strategies.

However, it is notable that such institutionalist cooperation perspectives with the potential to create spillover processes have also always been subject to the impact of short-term political developments. As example, the "Strategic Economic Dialogue", initiated between Presidents Bush and Hu Jintao in 2006 was first upgraded to the high level "U.S.–China Strategic and Economic Dialogue", covering top priority economic and political issues between decision makers on the highest echelons. However, in 2018, the Trump administration abruptly terminated this dialogue, branding China as a strategic threat based on trade imbalances, intellectual property theft, and national security concerns. (Savkovich and Cherepanova,2018:53-57)

While US domestic politics with a focus on Anti-Chinese tariffs and populist slogans under the Trump administration clearly did play a role in ending the "Strategic Economic Dialogue", the Obama administration's shift towards cooperation with, inter alia, Australia, India and New Zealand already pointed towards a more reserved approach towards China. The enhancement of cooperation in intelligence ("five eyes") as well as QUAD's enhancement during the Trump administration demonstrate a certain long-term geopolitical strategy in the Indo-Pacific that is not only linked to domestic concerns (Marshall,2021:35). The Trump administration's shift towards economic decoupling and trade wars was therefore reflected a broader strategic recalibration from institutional cooperation to outright rivalry, citing national security concerns (Shambaugh,2020:81). Remarkably, the Biden administration's Indo-Pacific strategy, after a short effort for enhanced dialogue with its Pacific antipode,

seems to continue this policy that is more in line with realistic IR theories of seeking security via means of military power.

While the termination of mechanisms like the U.S.-China Strategic and Economic Dialogue or the Joint Commission on Commerce and Trade (JCCT) signaled a downturn in bilateral cooperation, these moves have not entirely eliminated the potential for future institutional cooperation. Despite all geostrategic rivalry, the ongoing economic interdependence between the US and China remains a stabilizing force (Christensen,2015:87).

To evaluate the stimulants for cooperation from a neo-functionalist perspective, a non-Europe centered perspective of institutionalized cooperation and policy convergence provide a perspective for the Indo Pacific region (Acharya, 2016:109-130). In this multipolar field, a more diverse approach to political norms, shared values, and red lines is evident among actors in the Indo-Pacific. It is unrealistic to assume full agreement on matters of economic and defense policy from a realist perspective within the sphere of national interests. As noted by Shambaugh, ASEAN countries proactively and constantly recalibrate their cooperative stance towards each Washington and Beijing. Remarkably, besides traditional US allies as the Philippines, Singapore or Thailand, Vietnam also strives to establish closer towards strategic cooperation with Washington (Shambaugh, 2020:243). However, a dialogue-driven, institution-based cooperation process, aligned with neo-functionalist propositions, is more likely to generate spillover effects, which in turn contribute to long-term regional stability (Börzel,2016:41-63).

Smaller actors in South East Asia, working together within the confines of ASEAN demonstrate how the evolution of institutional cooperation mechanisms, despite diverse and often shifting political and economic interests promotes regional stability. ASEAN countries have to deal with a major power transformation and seek ways how to harmonize diverging economic and foreign policy interests (Murphy,2017:50-78). Under changing auspices, ASEAN continues to employ a strategy of soft institutionalism, consulting and consensus mechanisms, emphasizing common goals and non-confrontation. In line with neo-functionalist postulates, institutional mechanisms as the ASEAN Regional Forum (ARF) or the Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP), have provided a framework for dialogue on economy and security issues, successfully seeking o reduce conflict potential (Acharya,2003:200).

An example of this is the diverse and shifting relationship Vietnam with China, the US and other ASEAN countries. Vietnam, while maintaining significant economic ties with China, subtly moved towards strengthening security relations with its former foes in Washington. Remarkably, Hanoi even has participating in freedom of navigation operations in the South China Sea. This balancing act reflects a neo-functionalist approach where economic cooperation with Beijing creates political and economic stability and spillover processes, while security relations with the US are actively enhanced to balance the emergence of Chinese military power in the region (Thayer,2016,200-220).

As Börzel (2016) stresses, states lead the way in building formal institutions for cooperation at the regional level, reducing transaction costs and providing non-state economic actors with a larger role in decision-making (Börzel,2016:41-63). Despite the ongoing US-Chinese rivalry, ASEAN countries largely manage to promote policy convergence through multilateral institutions. This cooperation helps to create a buffer against the escalation of great power competition. ASEAN's ability to balance China's economic power with US security partnerships via dynamic cooperation mechanisms provides a model of institutional cooperation that benefits smaller states security interests. China's own foreign policy vision for Asia centers upon mutual prosperity and regional security based on good unneighborly relations. The Chinese-ASEAN Free Trade Agreement of 2011 may be cited as institutional based cooperation mechanism (Shulong,2017:333-358). However, ASEAN does not pose an alternative power block and cannot fully mitigate great power rivalry. The strategic rivalry in the South China Sea continues to be the most relevant hindrance towards the continuous lowering of international tensions.

As stressed previously, both Tokyo and the US, seeking to contain China's naval ambitions, have focused on building a web of strategic cooperation aimed at countering Beijing's influence in the region. This includes bolstering military alliances and economic partnerships with regional powers, particularly through mechanisms such as freedom of navigation operations (FONOPs) in the South China Sea. (Koga, 2020:49-73). Japan is taking a demonstrative stance within its traditional security partnership with the US and has recently taking steps to proactively enhance its armed forces strategic and operational role in the region (Smith,2019:125).

India's "Security and Growth for All in the Region/SAGAR" initiative is also a largely naval geo-strategic move to contain Beijing, a strategy that obviously is in harmony with US interests. (Aswani, R. S., Sajith, S., and Bhat, M. Y. ,2021: 1-19). As a navy-based, geo-strategic move to contain China, SAGAR aligns closely with US interests. The US-India defense cooperation is growing, reflecting shared concerns over China's increasing assertiveness. This cooperation is evidenced by joint naval exercises such as Exercise Malabar, which now includes Japan and Australia—further reinforcing India's alignment with the US-led Quadrilateral Security Dialogue (QUAD) (Suryanarayana,2023:1-4).

Within that scope, the US has sought multi-level cooperation with a wide range of countries in the Indo-Pacific. China' influence has also been challenged by the inclusion of Washington's Cold War allies, France and the United Kingdom. Furthermore, the former British dominions of Australia and New Zealand as well as India have been included within the "Quadrilateral Defense Coordination Group"(QUAD), which focuses on security cooperation and aims to counterbalance China's growing naval power. This alliance has declared its primary goal as ensuring the unhindered flow of goods and safe trade routes in the Indo-Pacific. Beyond this stated economic purpose, the strategic exchange of military intelligence and enhanced cooperation on a strategic level point toward a more robust form of military deterrence

(Brattberg, E., and Le Corre, P., 2019: 7). The QUAD has held theoretical war games, conducted joint naval manoeuvres, and developed frameworks for political-military dialogue, all of which underscore the militarization of the Indo-Pacific in response to Chinese expansion. This militarization, combined with the deepening of regional alliances, reveals certain limitations of achieving inclusive institutional cooperation in this security-heavy environment. (Regaud,2016:1-12) It seems indeed that certain neo-functional postulates are mirrored in a diverse coalition that seeks cooperation but also wants clearly to contain Beijing as its rival.

Could it be that this strategy, while leading to the development of institutionalized cooperation processes, mirrors aspects of the former European Economic Union's evolution? The EEU, not only a trade and customs union, also served as a Cold War, anti-Soviet coalition built on shared economic interests and security concerns. If this analogy holds, one might merely replace Moscow with Beijing and the Indo-Pacific becomes a new theater where the US, as an ever-vigilant hegemon, plays a similar role.

Nevertheless, under these circumstances, neo-functional IR theory would be constrained by a significant limitation: it would imply that institutional cooperation processes and any resulting spillover effects can only occur if two conditions are met:

- a) an economic and geopolitical rival or bloc exists, and
- b) a hegemon assumes leadership of the cooperative structure.

However, there is a crucial distinction: the Cold War unfolded in a bipolar world, whereas today's global situation is multipolar. This is particularly true for the Indo-Pacific, where multiple powers—the US, China, India, and various ASEAN states—seek influence. In this multipolar environment, the neo-functional approach can still be applied, offering an inclusive, stability-enhancing framework for cooperation among all actors. While hegemonic competition between the US and China is evident, neither power appears capable of establishing uncontested dominance in the region. India's growing role as a regional actor and ASEAN's resilience demonstrate that multipolarity offers room for regional cooperation alongside great power rivalry, even if some ASEAN decision makers were critical whether “legalistic” Western models of regional cooperation would prove successful (Acharya,2003:5). This is ever more important as both the US and China highlight the importance of their respective definitions of national security and the “freedom of the high seas”. More important, the US has been calling for the emergence of a “Sino-Asean code of conduct” that should include mechanisms as hotlines and emergency procedures (McDevitt,2017:389-422). All sides, while establishing their respective vital strategic interests, seem to be aware of the need for mutual cooperation and institution-based solutions for possible political crises.

In contrast to the US's imperative on a rule-based order - often referred to as Pax Americana- China rejects that policy as attempt towards a unilateral, US centred international system (Ikenberry, 1989:375-400). In line with Xi Jinping's foreign

policy leanings, the interdependent nature of China's interaction with the world is stressed perpetually (Xi, 2017: 481). China stresses its preference for a multipolar world order, emphasizing multilateral security and cooperation without ideological prerequisites. Security alliances focused on alternative models of institutional and multilateral cooperation, not necessary in line with liberalist or democratic viewpoints, are a central concept of that approach (Wu, 2000:479-497). This is reflected in China's participation in various regional forums, such as ASEAN-led initiatives like the East Asia Summit and Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP). Security is framed as a mutual concern, focused on land and sea borders, the Korean Peninsula, and Taiwan (Shambaugh,2020:246).

Therefore, the main theoretical debate is centred around the subject of the definition of security and hegemony. In a realist IR perspective, power is equivalent to hegemony, with the hegemon seeking to establish absolute domination (Gill,1991:24). However, in a neo-Marxist interpretation, as expressed by Gramsci and Cox, the hegemon needs the tacit approval of elite groups and parts of the population, making hegemony more fluid and open to institutional compromise (Cox, 1981:126-155). This opens the door to neo-functionalist institutional cooperation, where even powerful actors can benefit from spillover processes that lead to economic and political stability.

Within that context, China's position emphasizes its reluctance to gain the perception of a hegemon in the classical sense, a stance that is influenced by cultural, historical, and strategic preferences. Whether China in reality is the antipode to the US and therefore factually assumes a hegemonic role is open to debate. China proactively positions itself as a proponent of a multipolar world order, where power is more evenly distributed among various regional and global actors (Xi,2017: This stance aligns with the postulates of Kenneth Waltz, who argues that a balance of power—particularly in a bipolar world—could provide the necessary stability to prevent global conflict (Ashley, 1984:225-286).

Despite these proclamations, however, China's approach to achieving a multipolar world order reflects both its strategic ambitions and the desire to create a regional balance of power that challenges US influence in the Indo-Pacific. The member states of ASEAN seek to contain the emergence of a single hegemon and experiment with new cooperative mechanisms (Acharya,2003:202). While China promotes multilateral security, its growing military presence, particularly in the South China Sea, suggests a more complex dynamic. China's military modernization and the creation of artificial islands for strategic use are often seen as actions aimed at projecting power rather than maintaining an entirely cooperative, multilateral approach (Smith, 2019:76-98).

Within that scope, China likes to stress its ambitious Belt and Road Initiative (BRI) as a model for multipolar and peaceful institutional cooperation, albeit centred on Asia as a focal point (Xi, 2017: 543). Cooperation with the with the energy-rich former Soviet Republics highlights how regional economic and political actors can generate

institutional cooperation that serves mutual interests. These projects indeed create of spillover effects, with economic ties leading to greater political stability (Wang, 2022:133-156). On the other hand, the very focus on that geopolitical and economic project provides China with international leverage and the possibility to create alternative institutional cooperation mechanisms. Models of soft power diplomacy, ranging from economic cooperation over educational diplomacy and cultural diplomacy are proactively employed in the Indo-Pacific region (Shambaugh,2020:158).

ASEAN member states are already trying to navigate between Chinese and American models of institutional cooperation. Laksmana referring to Indonesia's foreign policy approach between the power blocs as "pragmatic equidistance", describes this process as creating several fields of cooperation with both Washington and Beijing (Laksmana,2017:113-135). Lee-Brown highlights ASEAN's "soft-institutionalist" approach, which relies on consensus-building and informality to maintain stability among its diverse member states (Lee-Brown,2021:20).

As China's Belt and Road Initiative (BRI) continues to expand, ASEAN states like the Philippines, Myanmar, Indonesia, and Sri Lanka seek inclusive cooperation alternatives to avoid alignment with any single great power. Kuik describes this strategy as active impartiality, where smaller states diversify their economic and political relationships to avoid becoming pawns in the US-China rivalry (Kuik, 2023:1181-1214).

In essence, neo-functionalism offers a theoretical model where regional integration can emerge even in the context of great power competition. By fostering institutional cooperation, smaller states in the Indo-Pacific can protect their security interests while avoiding the dominance of unilateral actors. Low politics, such as trade and economic cooperation, can act as the basis for broader integration without infringing on issues of national sovereignty. A neo-functionalist approach, if applied effectively, can help the Indo-Pacific region achieve stability in a multipolar world.

As China continues to enhance its Belt and Road Initiative (BRI) in parallel with the US-led ASEAN and QUAD strategies, other regional actors such as the Philippines, Myanmar, Indonesia, and Sri Lanka are actively seeking more inclusive and cooperative alternatives. ASEAN had originally been founded as a security community, ruling out warfare among each other to focus on economic and societal development. Parallel to China's economic and diplomatic efforts towards the Indo-Pacific, the US has been forced to reassert its strategical role in the region. Under the Clinton administration the US also added an ideological component, stressing its "steadfast support for democracy and human rights" in the Asia Pacific region. Green stresses that this is also a reference to Wilsonian idealism in terms of IR theory (Green,2017:532).

With China adopting a more nationalist foreign policy, pursuing, despite the contrary rhetoric, hegemonic ambitions in the South China Sea, the US has developed a grand naval strategy that focuses inter alia to bind in ASEAN and other regional states

defense capacity. The doctrine of open seas and trade lines is another important element of that strategy. The ASEAN Regional Forum's cautious support for US grand strategy in the Indo-Pacific is an act of balancing this stance with Chinese economic and geo-strategical interests (Ott,2017:359-88). These developments point out that ASEAN has adapted its institutional cooperative mechanisms to incorporate defense policy as well. In that case, neo-functionalist spillover processes present possibilities to be flexible and adaptive towards transnational security interests as well.

Kuik describes the response of smaller states in the Indo-Pacific as one of active impartiality and inclusive diversification. These actors analyze risk factors through the lens of domestic and structural concerns, preferring a strategy of risk diversification to avoid strict alignment with either major power (Kuik,2023:1181-1214).

This risk diversification policy could serve as a fertile ground for the application of neo-functionalist models, where regional integration processes emerge not from monolithic alliances but from pragmatic, utilitarian approaches to cooperation. If we accept that states pursue their interests in a utilitarian manner, greater regional integration could provide a platform for smaller actors in the Indo-Pacific to align and balance their security and economic interests against unilateral pressures. This aligns with the neo-functionalist emphasis on how spillover effects from one area of cooperation (such as trade) can lead to broader political and security cooperation. However, this view also draws on social-constructivist as well as utilitarian assumptions, particularly in terms of rational actors and logical decision-making processes (Ruggie,1998:855-885).

The neo-functionalist approach works well in analyzing the behavior of regional states, particularly in distinguishing between "low politics"—technical issues often delegated to supranational institutions. The other distinction deals with "high politics"—issues like national sovereignty that remain under national control. This division allows for technical cooperation to advance without infringing on core sovereignty concerns, which is particularly attractive in a region as politically fragmented as the Indo-Pacific (Fjaeder, 2012:73-101).

In other words, regional stability in the Indo-Pacific is more achievable through a diversified, less hegemony-dominated approach that balances the interests of both smaller and larger states. Hegemony, viewed as the strive for security by one dominant actor, inherently involves a Kantian "a priori" and total quest for control. (Hinsch,1985:383-409) If all parties realize that the mutual acceptance of security interest may be reached by integrative mechanisms, overall stability in the Indo-Pacific region is more likely to be achieved. The success of ASEAN in fostering a platform for dialogue—through initiatives like the ASEAN Regional Forum (ARF)—has also demonstrated how institutional cooperation can function even when states are wary of alliances that may compromise their sovereignty (Acharya,2003:51).

CONCLUSION AND FINDINGS

Neo-functional, integrative, and institution-based dialogue policies present a viable alternative to neo-realist foreign policy in the Indo-Pacific region. The concept of creating institutional mechanisms that possess the potential to evolve into permanent dialogue and lasting cooperation is, however, challenged by the hegemonic confrontation models between Beijing and Washington. Both powers seek to establish their dominance in the region, leading to tensions that could undermine neo-functional cooperation models. From a historical perspective, a China- or US-driven integration process that excludes the other risks recreating a Cold War-like scenario.

If we take this argument further, neo-functional integration theories—historically speaking—seem feasible only when a) there is a common enemy to stimulate cooperation and b) a hegemon guarantees stability for smaller states. However, this scenario does not fully apply to the Indo-Pacific region, where the geopolitical order is multipolar, not bipolar. As a result, neither Washington nor Beijing can fully assume the role of hegemon without creating significant tensions. In this multipolar environment, regional actors, particularly ASEAN, play a crucial role in maintaining institutional balance and facilitating cooperation.

ASEAN has demonstrated the ability to foster regional cooperation mechanisms, such as the ASEAN Regional Forum (ARF) and the Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP), despite geopolitical tensions. These multilateral frameworks are essential in providing smaller states the platform to navigate between the competing interests of China and the US. By enhancing inclusive and cooperative initiatives, ASEAN has shown that smaller states can use risk diversification strategies to avoid aligning too closely with either hegemonic power. This strategy offers an important neo-functional model for how cooperation can emerge despite power rivalries.

Within this more optimistic scenario, the two great actors, China and the US, along with the regional states of the Indo-Pacific, may be inclined to cooperate and establish institutionalized mechanisms for cooperation. If regional cooperation among all relevant actors in the Indo-Pacific is enhanced and multilateral, non-hegemony-centered policies are embraced, neo-functional theory provides a solid theoretical framework for analyzing these developments.

Stimulants for this more diverse, multipolar approach include both economic and security concerns, along with the growing realization that pursuing a hegemonic monopoly on regional security leads to adverse effects. The further enhancement of neo-functional mechanisms for institutional development and dialogue would provide the opportunity to create positive spillover effects—particularly in areas of technical cooperation (low politics)—without depriving any of the parties of the ability to retain sovereignty on matters of national security (high politics).

Neither China's regional ambitions nor the US-promoted QUAD mechanism should be treated as steps toward strategic rivalry if all parties recognize the need for permanent, institutional cooperation. By strengthening regional cooperation mechanisms and open those institutions to all participants, these initiatives can be channeled into cooperative frameworks rather than confrontational strategies. This approach would allow smaller states to balance their economic and security interests while contributing to regional stability.

In conclusion, a shift away from the Kantian-inspired concept of absolute, total hegemony—manifested in the rivaling pursuit of regional dominance—toward a multipolar, neo-functional dialogue-driven mechanism is more likely to provide stability for the Indo-Pacific region. ASEAN's soft-institutionalist approach, coupled with multilateral security cooperation, offers a viable model for navigating the complexities of great power rivalry. This model provides the necessary infrastructure for further economic cooperation, diplomatic ties, and the development of a lasting security framework for the region.

HİNT-PASİFİK HAVZASINDA ÇİN VE ABD REKABETİ: GÜÇ DENGELERİ VE İŞBİRLİĞİ ÜZERİNE NEOFONKSİYONALİST BİR YAKLAŞIM

1. GİRİŞ

Soğuk Savaş'ın nihayete erimesinden beri, Hint-Pasifik bölgesi ile Güney-Doğu Asya, ABD ve Çin Halk Cumhuriyeti arasındaki stratejik rekabetin tırmanışına sahne olmuştur. Küresel güç dengesinin yeniden şekillenmesiyle Hint-Pasifik bölgesindeki jeopolitik manzarası derinden etkilenmiştir. Çin'in Hint-Pasifik havzasında ABD ile girdiği rekabet, çok kutuplu dünya düzenine yönelik süreci hızlandırmıştır. Bu rekabetin bölgedeki istikrarı nasıl etkilediği, ASEAN üye devletlerinin kurumsal işbirliği mekanizmalarının stratejik dengeyi nasıl etkilediği konusu tetkik edilecektir. Bunun yanı sıra, ASEAN teşkilatının kurumsal intibak ve entegrasyon sürecine de değinilecektir. Uluslararası ilişkiler teorilerinden neo-fonksiyonalizm düşüncesine teorik açıdan ağırlık verirken, realizm ve liberalizm teorilerine de başvurulacaktır. Büyük güçlerin ve bölgesel devletlerin karşılıklı münasebetleri incelenirken, ayrıca hegemonya kavramına kısaca değinilecektir. Özetle, bu çalışma, Doğu Asya/ Hint-Pasifik'teki devletlerin karşılıklı etkileşimi ve daha küçük bölgesel devletlerin „hegemon güç“ (ABD ve Çin) faktörüne karşı dengeleme tutumlarını inceleyecektir. ABD'nin „kurallara dayalı“ uluslararası düzenine karşı, çok kutupluluk arayışı betimlenecektir. Bununla beraber, ABD ve Çin Halk Cumhuriyetinin hegemonluk rolünün kabul görme stratejisi de tartışılacaktır.

2. YÖNTEM

Bu makale, Hint-Pasifik bölgesinde hızla değişen stratejik dengeyi inceleyerek, Çin-Amerikan geriliminin azaltılmasına yönelik stratejilere de yer verecektir. Bu bağlamda, bölgesel devletlerin kurumsal işbirliği mekanizmalarının istikrara katkıda

bulunup bulunmayacağı mevzu da tetkik edilecektir. Uluslararası İlişkiler teorilerinden neo-fonksiyonalist ekol tercih edilmiştir ancak liberal ve realist ekollerine de yer verilmiştir. Vaşington ve Beijing'in karşılıklı diplomatik, ekonomik ve jeostratejik etkileşimlerinin yanında ASEAN devletlerinin kurumsal işbirliği mekanizmaları da neo-fonksiyonalist ekol yardımıyla incelenmiştir. Çin-ABD-ASEAN stratejik dengesi ve dinamiği neo-fonksiyonalist parametreler kullanılarak analiz edilecektir. Hint-Pasifik ve Doğu Asya bölgesinde değişen güç ilişkilerinin yapısına ışık tutmak amacıyla aktüel ve tarihi örnekler de incelenecektir.

3. BULGULAR

Bu makale Hint-Pasifik Okyanusu havzasında meydana gelen güç dengesinin değişimine ışık tutarak, artan Çin etkisi ve buna bağlı olarak Çin-ABD arasındaki çatışma riskinin ihtimalini incelemektedir. ASEAN ve bölgedeki diğer devletlerin kurumsal işbirliği mekanizmaları sayesinde dengeyi koruyarak istikrarın artmasına katkıda buldukları tespit edilmiştir. Bu suretle neo-fonksiyonalist teorik parametrelerin sadece AB'ye münhasır olmadığı, başka bölgelerde de uluslararası ilişkiler teorisi açısından incelenebilir olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak, bu teorik modelin tatbikinin, ilgili devletlerde kesin stratejik rekabet ve hayati güvenlik algılarının mevcut olduğu durumlarda daha zor olduğu belirtilmelidir. Diğer bir ifadeyle, neo-fonksiyonalist teorik çerçevenin bölgedeki gelişmeleri incelemek için uygun olduğu tespit edilmiştir. ASEAN devletleri, daimi mekanizmaları sayesinde (ARF, RCEP) kurumsal işbirliği sürecini istikrara yönelik politikaların gelişimi için kullanmışlardır.

4. TARTIŞMA

Makale, teorik çerçeve yapısını analiz ederek, uluslararası ilişkiler bakımından özellikle realist ve neo-fonksiyonalist perspektifleri ele almaktadır. Bilindiği üzere, realizm bilhassa güç dinamikleri ve güvenlik ikilemine vurgu yaparken, neo fonksiyonalist teorisi, karşılıklı işbirliği mekanizmasının bölgesel entegrasyon ve istikrar için elzem olduğu varsayımını taşımaktadır. Her iki teorik model nazarı dikkate alındığında, yakın diplomatik ve ekonomik münasebetlerin oluşturulmasıyla , istikrara yönelik kurumsal mekanizmaların katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Ancak realist parametreler tatbik edilince, güvenlik ve güven sorunlarının aşabilmesi için neo-fonksiyonalist modelin güvenlik politikaları açısından yetersiz kalabileceği gerçeği de göz ardı edilmemelidir. ASEAN devletleri, kurumsal işbirliği mekanizmalarını hem ekonomik hem de kısmen güvenlik politikalarının uyumu için başarıyla tatbik ederken, Çin ve ABD gibi hegemon devletler bu aşamaya henüz ulaşmamıştır. Bununla birlikte, bölgesel istikrarın artırılması ve karşılıklı güvenin tesisi ile çatışma potansiyelinin azaldığı tespit edilmiştir.

SONUÇ

Bu makale, Hint-Pasifik ve Doğu Asya havzasındaki realist/neo-realist dış politika yaklaşımlarına alternatif olarak neo-fonksiyonalist teoriyi incelemektedir. Bu çerçevede, neo fonksiyonalizmin entegrasyon teorisi ve işbirliği mekanizması olarak yalnızca Avrupa kıtasıyla sınırlı kalmadığı, aynı zamanda Hint-Pasifik ve Doğu Asya havzası için alternatif istikrar modelleri sunduğu tespit edilmiştir.

Bu bağlamda kurumsal işbirliği ve güven artırıcı mekanizmalar yoluyla diyalog zeminin kurulabileceği düşünülmektedir. Neo-fonksiyonalist diyalog ve işbirliği yaklaşımının gerginliğin azalmasına yönelik yeni bir perspektifi sunduğu, bu suretle Hint-Pasifik bölgesinde kalıcı istikrarın sağlanabileceği önerilmektedir. Çin-ABD rekabetinin bölgesel barış için daima bir tehdit potansiyeline sahip olduğu hakikati devam etse dahi, Hint-Pasifik havzasında kurulması mümkün olan kurumsal işbirliği mekanizmasının üç ön şartla gelişebileceği belirtilmektedir:

- a) hegemon devletler arasındaki hayati önem taşıyan güvenlik parametreleri karşılıklı olarak ihlal edilmemelidir
- b) bölgede, ASEAN devletleri arasında tesis edilen kurumsal işbirliği mekanizmalarının güvenlik boyutu genişletilmelidir
- c) bölgesel/ASEAN devletlerin, n kurumsal işbirliği mekanizmaları, mümkün mertebede hegemon devletlere yönelik genişletilmelidir

Bu suretle bölgesel devletler , riski çeşitlendirerek ve çok taraflı diplomatik girişimlere iştirak etmekle, Çin-ABD rekabetinin karmaşıklığı içerisinde kendi çıkarlarını muhafaza edebilmektedir. Ayrıca Çin ve ABD için uzun vadede stratejik dengeleme ve işbirliği mekanizmaları geliştirilebilir. Bununla birlikte, bölgesel entegrasyon kavramına odaklanan ve neo-fonksiyonalist entegrasyon modellerini benimseyen ASEAN devletleri, tek taraflı hegemonik hakimiyete boyun eğmemenin yollarını aramaktadır.

Özetle bu makale, bölgesel dinamiklerin nüanslı bir yorumunu savunur ve kurumsal işbirliği ile açık görüşmelere odaklı yaklaşımların istikrar ve refahın tesisi için destek unsuru olabileceğini vurgulamaktadır. Diğer bir ifade ile, neo-fonksiyonalist teoride ifade edilen ilkelerin uygulanmasıyla, Hint-Pasifik havzasında yeni bir Soğuk Savaş senaryosunun ötesine geçilerek kapsayıcı işbirliği ve karşılıklı refah yolunda somut adımlar atılmasının mümkün olduğu düşünülmektedir.

REFERENCES

- Al Acharya, A. (2003). *Constructing a Security Community in Southeast Asia: ASEAN and the Problem of Regional Order*. London: Routledge.
- Acharya, A. (2016). Regionalism beyond EU-centrism. T.A. Börzel, T. Risse (Eds.), *The Oxford Handbook of Comparative Regionalism*, (p.109-130). Oxford: Oxford University Press.
- Ashley, R. K. (1984). The poverty of neorealism. *International organization*, 38(2), 225-286.
- Aswani, R. S., Sajith, S., and Bhat, M. Y. (2021). Realigning India's Vietnam Policy Through Cooperative Sustainable Development: a Geostrategic Counterbalancing to China in Indo-Pacific. *East Asia*, 2021-(1), 1-19.
- Börzel, T. (2016). Theorizing Regionalism. Cooperation, Integration and Governance. T.A. Börzel, T. Risse (Eds.), *The Oxford Handbook of Comparative Regionalism*, (p.41-63). Oxford: Oxford University Press.
- Brattberg, E., and Le Corre, P. (2019). The case for transatlantic cooperation in the Indo-Pacific. *Carnegie Endowment for International Peace*. DOA:20.04.2024, https://carnegieendowment.org/files/WP_BrattbergLeCorre_FINAL1.pdf/.
- Buzan, B. (2021). China and climate change governance: A golden opportunity. *China Quarterly of International Strategic Studies*, 7(01), 1-12.
- Christensen, D. (2015). *The China Challenge: Shaping the Choices of a Rising Power*. London; New York /NY: Norton&Company.
- Cox, R. W. (1981). Social forces, states and world orders: beyond international relations theory. *Millennium*, 10(2), 126-155.
- Cox, R. W. (1983). Gramsci, hegemony and international relations: an essay in method. *Millennium*, 12(2), 162-175.
- Diez, T.; Wiener, A., (2003). *Introducing the Mosaic of Integration Theory*, Oxford: Oxford University Press.
- Fjäder, C. (2012). Regionalism in Asia and Europe in a Theoretical Perspective: 'Rationalist' and 'Ideational' Approaches. *Asia-Pacific Journal of EU Studies*, 10(1), 73-101.
- Gill, S. (1991). *American hegemony and the trilateral commission*. Cambridge MA:

Cambridge University Press.

- Gilpin, R. G. (1996). No one loves a political realist. *Security Studies*, 5(3), 3-26.
- Green, M.J. (2021). *By More Than Providence. Grand Strategy and American Power in the Asia Pacific since 1783*. New York/NY: Columbia University Press.
- Guillén, A., and Torres, I. C. (2023). The Decline of American Hegemony: Biden's Foreign Policy Towards China. *Agrarian South: Journal of Political Economy*, 12(3), 247-272.
- Haas, E. B. (1970). The study of regional integration: reflections on the joy and anguish of pretheorizing. *International organization*, 24(4), 606-646.
- Herz, J. H. (1950). Idealist internationalism and the security dilemma. *World politics*, 2(2), 157-180.
- Hinsch, W. (1985). Die Unendlichkeit der Welt in der kritischen Philosophie Kants. *Zeitschrift für philosophische Forschung*, (H. 3), 383-409.
- Hu, W. (2020). The United States, China, and the Indo-Pacific Strategy. *China Review*, 20(3), 127-142.
- Ikenberry, G. J. (1989). Rethinking the origins of American hegemony. *Political Science Quarterly*, 104(3), 375-400.
- Kim, S. H., and Snyder, S. A. (2019). Denuclearizing North Korea: Time for Plan B. *The Washington Quarterly*, 42(4), 75-90.
- Koga, K. (2020). Japan's 'Indo-Pacific' question: countering China or shaping a new regional order? *International Affairs*, 96(1), 49-73.
- Kuik, C. C. (2023). Shades of grey: riskification and hedging in the Indo-Pacific. *The Pacific Review*, 36(6), 1181-1214.
- Laksmana, E.A. (2017). Pragmatic Equidistance. How Indonesia Manages Its Great Power Relations. B.A. Denoon (Ed.) *China, the United States, and the Future of Southeast Asia: U.S.-China Relations, Volume II*. (p.113-135). New York/ NY: New York University Press.
- Lau, L.J. (2019). *The China-U.S. Trade War and Future Economic Relations*. Hong Kong: The Chinese University Press.

- Larus, E. F., and Hargis, S. N. K. M. (2017). US President Obama's China policy: A critical assessment. *Teka Komentarzy Politologicznych Stosunków Międzynarodowych*, 12(2), 7-29.
- Lee-Brown, T. T. (2021). *The Rise and Strategic Significance of the Indo-Pacific*. *Unpublished PhD Thesis*, Perth: University of Western Australia.
- Lewis, J. I. (2014). Managing intellectual property rights in cross-border clean energy collaboration: The case of the US–China Clean Energy Research Center. *Energy Policy*, 69, 546-554.
- Lipsey R. G. and Harbury C. D. (1992). *First principles of economics* (2nd ed.). London: Weidenfeld and Nicolson.
- Liu, F., and He, K. (2023). China's Bilateral Relations, Order Transition, and the Indo-Pacific Dynamics. *China Review*, 23(1), 11-43.
- McDevitt, M. (2017). U.S. Policy Options in the South China Sea. B.A. Denoon (Ed.) *China, the United States, and the Future of Southeast Asia: U.S.-China Relations, Volume II*. (p.389-422). New York/ NY: New York University Press
- Medcalf, R. (2020). *Contest for the Indo-Pacific. Why China won't map the future*. Carlton: La Trobe University Press.
- Murphy, A.M. (2017). ASEAN's External Policy: Caught between the United States and China. B.A. Denoon (Ed.) *China, the United States, and the Future of Southeast Asia: U.S.-China Relations, Volume II*. (p.50-79). New York/ NY: New York University Press.
- Marshall, T. (2021). *The power of geography. Ten maps that reveal the future of our world*. London: Elliott & Thompson.
- O'Keefe, M. (2020). The Militarisation of China in the Pacific. *Security Challenges*, 16(1), 94-112.
- Ott, M.C. (2017). US Security Strategy and Southeast Asia. B.A. Denoon (Ed.) *China, the United States, and the Future of Southeast Asia: U.S.-China Relations, Volume II*. (p.359-388). New York/ NY: New York University Press.
- Moravcsik, A. (1993). Preferences and power in the European Community: A liberal intergovernmentalist approach. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 31(4), 473-524.
- Rigaud, N. (2016). France and security in the Asia–Pacific. *ASPI Strategic Insights*, 112,1-12.

- Rosamond, B. (2000) *Theories of European Integration*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Ruggie, J. G. (1998). What makes the world hang together? Neo-utilitarianism and the social constructivist challenge. *International organization*, 52(4), 855-885.
- Saurugger, S. (2014). *Theoretical Approaches to European Integration*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Savkovich Yevgeni, V., and Cherepanova Irina, A. (2018). РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ «СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ЭКОНОМИЧЕСКОГО ДИАЛОГА» КНР И США: ЗАДАЧИ ДЛЯ АДМИНИСТРАЦИИ Д. ТРАМПА. *Вестник Томского государственного университета. История*, (52), (Tomsk State University Journal of History (52)), 53-57.
- Schoen, D. E., and Kaylan, M. (2015). *Return to winter: Russia, China, and the new cold war against America*. New York/ NY: Encounter books.
- Shambaugh, D. (2020). *Where Great Powers Meet. America & China in Southeast Asia*. New York/NY: Oxford University Press.
- Shulong, C. (2017). China and the United States in Southeast Asia. B.A. Denoon (Ed.) *China, the United States, and the Future of Southeast Asia: U.S.-China Relations, Volume II*. (p.333-358). New York/ NY: New York University Press.
- Smith, S. (2019). *Japan Rearmed: The Politics of Military Power*. Boston/MA: Harvard University Press
- Suryanarayana, P. S. (2023). How "strategic" is India's Indo-Pacific" vision". *RSIS Commentaries*, 085-23. (pp.1-4). At: <https://dr.ntu.edu.sg/bitstream/10356/169253/2/CO23085.pdf>
DOA:15.09.2024
- Tehseen, M. (2017). Sino-US Competition. *Strategic Studies*, 37(4), 1-17.
- Thayer, C. A. (2016). Vietnam's strategy of 'cooperating and struggling with China over maritime disputes in the South China Sea. *Journal of Asian Security and International Affairs*, 3(2), 200-220.
- Wang, X. (2022). Is the Spillover Hypothesis of Neofunctionalism Functional in an Asian Context? The China–Central Asia and China–Southeast Asia Pipelines in Comparative Perspective. *Asian Perspective*, 46(1), 133-156.
- Weiss, J. C. (2019). A world safe for autocracy: China's rise and the future of global politics. *Foreign Affairs.*, 98 (2019), 92-102.

Wen, J. (2004). Carrying Forward the Five Principles of Peaceful Coexistence in the Promotion of Peace and Development. *Chinese Journal of International Law*, 3(2), 363–368.

Williams, M.C., (2023). Historical Realism. M. Bukovansky, E. Keene, E. and C. Reus-Smit (Eds.). *The Oxford Handbook of History and International Relations*. (p.35-48). Oxford: OxfordUniversity Press.

Wu, X. (2000). U.S. Security Policy in Asia: Implications for China—U.S. Relations. *Contemporary Southeast Asia*, 22, (3)3, 479-497.

Xi, J. (2017). *The Governance of China II*. Beijing: Foreign Language Press

Zeng, J.& Breslin, S. (2016). China's 'new type of Great Power relations' : a G2 with Chinese characteristics? *International Affairs*, 92 (4). 773-794.

Zimmern, E. (1933). *Internationale Politik als Wissenschaft*, Leipzig: Teubner.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Mehmet YILMAZATA
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Mehmet YILMAZATA
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Mehmet YILMAZATA
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Mehmet YILMAZATA
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Mehmet YILMAZATA

- DERLEME MAKALE -

ÖRGÜTSEL ŞEFFAFLIK

Fatma Melisa ÖZKANLI¹ & Tülay TURGUT²

Öz

Bilgi teknolojilerinin benzeri görülmemiş miktarda bilgiye erişim sağlaması üretimden tüketime, günlük yaşamdan kamusal alana kadar büyük değişimlere yol açmaktadır. Yaşanan bilgi patlaması, bilgiyi çok daha fazla görünür kılmakta ve onu hayatın merkezine taşımaktadır. Böylelikle evvel ezel önemli olan ‘bilgi’, teknolojinin ve küreselleşmenin de etkisiyle yakın döneme damgasını vurmaktadır. Bu doğrultuda, tarih boyunca değişim ve dönüşüm içerisinde devinen toplum kavramı, tarımdan sanayiye ve günümüzde teknolojinin hayatın her alanına nüfuz etmesiyle birlikte de bilgi toplumuna doğru evrimleşmektedir. ‘Şeffaflık’ ise bilgi toplumunun sosyal değerlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle son birkaç on yıllık süreç içerisinde, devlet yönetimleri ve örgütler ile ilgili yaşanan büyük çaplı skandalların ve yolsuzlukların yarattığı olumsuz sonuçlar, bu kavramın bilgi toplumunun bir değeri olarak benimsenmesinde büyük bir rol oynamıştır. Çevresel, ekonomik ve sosyal birçok yıkıma neden olan skandalların ve yolsuzlukların sonucunda çalışanların, müşterilerin ve diğer tüm paydaşların beklentileri; örgütlerin daha şeffaf davranması için bir baskı ortamı oluşturmaktadır. Yaşanan tüm bu gelişmelerle birlikte bilgiye erişimin çok daha kolay bir hale geldiği ve teşvik edildiği günümüzde şeffaflık, daha da önemli bir role bürünerek örgütler açısından birtakım farklı dinamikleri beraberinde getirmektedir.

Gerek akademik gerekse gündelik hayatta şeffaflık; şeffaf örgütten şeffaf iletişime, şeffaf iklimden şeffaf liderliğe, şeffaf yönetimden şeffaf süreçlere (ör. şeffaf işe alım politikası, şeffaf finansal raporlama, şeffaf...) kadar birçok farklı dinamiği ‘niteleyerek’ dillere pelesenk olan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır... Peki ama ‘şeffaflık’ ile tam olarak ne kastedilmektedir? Örgütsel şeffaflık bu kullanımların neresinde konumlanmaktadır? Bu sorulardan da yola çıkarak, bu çalışmada görece yeni sayılabilecek örgütsel şeffaflık kavramı ile ilgili yapılan kapsamlı literatür taraması paylaşılmakta; şeffaflığın tanımına, tarihsel kökenlerine değinilmekte ve örgütsel değişkenlerle olan ilişkisi incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Şeffaflık, Hesap verebilirlik, Bilgi.

JEL Kodları: D23, M10.

Başvuru: 13.05.2024 **Kabul:** 12.01.2025

¹ Dr. Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye, melisaozkanli@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2360-761X.

² Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye, turgut@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6022-1652.

ORGANIZATIONAL TRANSPARENCY³

Abstract

The unprecedented access to information enabled by information technologies is driving fundamental changes across all spheres - from production to consumption, and from daily life to public domains. The current information explosion has made information increasingly visible and central to modern life. While information has always been crucial throughout history, it has become particularly defining of our recent era through the combined forces of technology and globalization. Throughout history, as the concept of society has continuously evolved from agricultural to industrial and recently into an information society through technology's pervasive influence, transparency has emerged as a core society. The negative consequences of major scandals and corruption cases involving governmental bodies and organizations, particularly over the past few decades, have also been instrumental in establishing transparency as a fundamental value of this society. The environmental, economic, and social devastation caused by these incidents has led to increased pressure from employees, customers, and other stakeholders for greater organizational transparency. In today's environment of enhanced information accessibility and advocacy, transparency has taken on even greater significance, introducing new dynamics for organizations to navigate.

In both academic discourse and everyday context, transparency has become a buzzword, characterizing various aspects - from transparent organization to transparent communication, from transparent climate to transparent leadership, from transparent governance to transparent processes (e.g. transparent recruitment policy, transparent financial reporting, transparent...). However, what really is meant by transparency? How does organizational transparency fit within these various applications? Based on these questions, this study presents a comprehensive literature review regarding the relatively novel concept of organizational transparency, including the definition of the concept, its historical roots, and the examination of its relationships with different organizational variables.

Keywords: *Organizational Transparency, Accountability, Information.*

JEL Codes: *D23, M10.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze Watergate'den Enron'a, Cambridge Analytica'dan Volkswagen'e kadar yaşanan birçok büyük çaplı skandal ve yolsuzluk, “şeffaflık” kavramının gündeme gelmesinde rol oynamıştır. Bu gündem içerisinde zamanımızın

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

“kaçınılmaz ideolojisi” olarak kutsanan bu kavram, toplumların ve örgütlerin nasıl işleme gerektiğine yönelik açıklamalar getirmeyi amaçlamaktadır (Alloa, 2018: 28; Christensen ve Cornelissen, 2015:133). Şeffaf yönetim anlayışı, halka ve ilgili tüm taraflara karşı daha açık ve hesap verebilir olunması fikrini savunmaktadır. Bu fikri merkezine alan Uluslararası Şeffaflık Örgütü (Transparency International), yaşanan yolsuzlukların önüne geçilmesi ve finansal olarak hesap verebilirliğin artırılmasının sağlanması amacıyla kurulmuştur. Uluslararası Şeffaflık Örgütü ve onun gibi uluslararası sivil toplum kuruluşları, yolsuzlukla mücadelede; açıklık, dürüstlük ve hesap verebilirlik gibi kavramları şeffaflıkla ilişkilendirmiştir. Bu örgütler kavramın daha geniş kitlelere ve akademik dünyaya tanıtılmasına olanak sağlayarak şeffaflığın, günlük ve politik dilin bir parçası haline gelmesinde rol oynamıştır (Ball, 2009: 297). Uluslararası Şeffaflık Örgütü ve bağımsız denetim kuruluşlarının da etkisiyle, günümüzde birçok örgüt şeffaflık raporları yayınlamaktadır. Bu raporlarla önemli olduğu varsayılan bilgilerin, zamanında halka açık bir şekilde paylaşılması amaçlanmaktadır. Bilgi toplumu kavramı da şeffaflığın daha sık gündeme gelmesine rol oynamaktadır. Birleşmiş Milletler (United Nations Handbook, 2016); şeffaflığı, eşitliği, birliği, ifade özgürlüğünü ve vatandaşların esenliğini; bilgi toplumunun sosyal değerleri olarak sıralamaktadır. Bilgi toplumunun inşası sürecinde, hükümetlerin dijital teknolojileri yoğun bir şekilde kullanmasının şeffaflığa, hesap verebilirliğe ve vatandaşlarla olan etkileşimlerin iyileştirilmesine katkı sağlayacağı vurgulanmaktadır. Böylelikle örgütlerin içindeki, örgütler arasındaki ve halkın genel olarak deneyimlediği bürokrasinin azaltılması amaçlanmaktadır (United Nations Handbook, 2016).

Şeffaflık kavramının akademik dünyadaki gelişimine bakıldığında ise özellikle 2000’li yıllar ile kavrama olan ilginin arttığı görülmektedir. Ancak bu ilginin retorik düzeyde kaldığı, kavramın anlamının kullanıldığı alana ve bağlama göre şekillendiği ifade edilebilir. Hatta literatürde, örgütsel şeffaflığın kavramsallaştırılmasına yönelik henüz bir olgunluğa erişilmediği ve kavramın kendine bir teori aradığı vurgulanmaktadır (Fenster, 2015: 150; Parris, Dapko, Arnold ve Arnold, 2016: 222-224; Schnackenberg ve Tomlinson, 2016: 1785). Görece yeni sayılan kavram ile ilgili yapılacak akademik çalışmaların hem kavramın akademik gelişimine hem de örgütler için bilgi üretilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada örgütsel şeffaflık kavramının tanımına ve tarihçesine değinilmekte, diğer değişkenlerle olan ilişkileri incelenmektedir.

1.1. Literatür Taraması

1.1.1. Örgütsel Şeffaflığın Tanımı

Literatürde şeffaflık kavramının birtakım farklı bağlamlarda farklı anlamları ifade ettiği görülmektedir. Örgütsel şeffaflık ile ilgili tanımlara geçmeden önce şeffaflığın farklı bağlamlar açısından neler ifade edebileceğinin göz önünde bulundurulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Alloa (2018: 32)’nın yaptığı sınıflandırmaya göre şeffaflık, birtakım farklı bağlamlarla aşağıdaki gibi ilişkilidir:

1. Erişilebilirlik olarak şeffaflık: Tüm vatandaşların bilgiye erişiminin sağlanması ve bilme hakkının uygulanması.

2. Usule ilişkin adalet olarak şeffaflık: İlgili tüm taraflar için yasal sürecin korunması.
3. Hesap verebilirlik olarak şeffaflık: Kararları halka açık hale getirerek, paydaşların ileri düzeyde sorumluluk ve hesap verebilirlik duygusu geliştirmelerinin amaçlanması.
4. Asimetri azaltma olarak şeffaflık: Belirli aktörlere belirli sektörler üzerinde aşırı güç sağlayan gizlilik uygulamalarına karşı, genellikle belirli bir güç dengesinin yeniden kurulması adına gizli bilgilerin ifşa edilmesi.
5. Bir kamu malı olarak şeffaflık: Eylemlerin kamu denetimi altına alınması durumunda kişisel çıkardan kaynaklanan eylemlerin azaltılması (tamamen ortadan kaldırılamıyorsa).
6. Rasyonelleştirme olarak şeffaflık: Aktörleri eylemleri için nedenler sunmaya zorlayarak rasyonel davranış standartlarının yaygın bir şekilde iyileştirilmesinin sağlanması.
7. Gerçeğin ortaya koyulması olarak şeffaflık: Bireyleri konuşmaya mecbur ederek aldatmanın, yanlışlığın ve ikiyüzlülüğün ortadan kaldırılması.
8. Ahlâk olarak şeffaflık: Her şeyin sürekli teşhir altında olduğu yerde, bireylerin erdemli davranmaya zorlanması.
9. (Kişisel) Bilgi olarak şeffaflık: Yalnızca kendini bilen bir öznenin, neye güvenebileceğini ve neyi açıklayabileceğini bilmesi.
10. Özgünlük olarak şeffaflık: Yalnızca hiçbir şeyin saklanmadığı yerde şeylerin gerçek olabilmesi ve öznelerin kendilerine sadık olabilmesi.

Yukarıda bahsedilenlerden de hareketle şeffaflığın farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve farklı hedef kitleleri ile etkileşimde bulunan örgütler açısından farklı anlamları ve özellikleri ifade edebileceği söylenebilir (Schnackenberg ve Tomlinson, 2016: 1787). Şeffaflık, stratejik ittifaklar açısından ortaklara karşı açıklığı (Larsson, Bengtsson, Henriksson ve Sparks, 1998: 285), örgütsel yönetim perspektifinden ise gerçekleşen veri alışverişini doğrulamak veya değerlendirmek üzere yeterli bilginin mevcut olmasını belirtmektedir (Nicolaou ve McKnight, 2006: 336). Finansal pazarlar alanında olağanüstü fiyat tekliflerinin açıkça görülebilme yeteneğini (Flood, Huisman, Koedijk ve Mahieu, 1999: 38), muhasebe ve finans perspektifinden ise kurumsal finansal raporlamanın kalitesini ve ilgili finansal bilgilerin paylaşılmasını ifade etmektedir (Bushman ve Smith, 2003:76). Liderlik bağlamında, liderin gerçek düşünceleri ve duyguları ile ilgili bilgi paylaşımını işaret etmektedir (Walumbwa Luthans, Avey ve Oke, 2011: 6). Bunun yanı sıra, liderlerin verdiği kararların altında yatan nedenleri paylaşması ile geri bildirim almaya ve vermeye açık olması gibi davranışlarını belirtmektedir (Vogelgesang ve Lester, 2009: 253). Bunlara ek olarak şeffaflık, örgüt kültürü perspektifinden; çalışanların davranışlarını uygun şekilde değiştirmesine ve düzeltmesine imkân tanımak üzere örgüt içerisindeki görünürlüğün sağlanmasına atıfta bulunmaktadır (Kaptein, 2008: 929). Halkla ilişkiler alanında ise şeffaf iletişim, etik ve ilişki yönetimi gibi bağlamlarda ele alınmaktadır (Wehmeier ve Raaz, 2012: 339). Bu örneklerde de görüldüğü gibi birçok farklı disiplinde karşılaşılan bu kavramın, farklı disiplinlerce farklı dinamiklere odaklanarak tanımlanmasının kaçınılmaz olduğu düşünülebilir. Ancak genel olarak kavramın, değerinin farkına varılmadan ve sınırlarının tam olarak çizilmeden kullanıldığı görülmektedir (Wehmeier ve Raaz, 2012: 337). Ayrıca literatürde faydalarından çokça bahsedilen

örgütsel şeffaflığın, teorik olarak temellendirilmiş bir fikir birliğinden yoksun olması ve operasyonelleştirilmesinin özel uygulamalara yönelik yapılması ise bu konudaki büyük bir boşluğa işaret etmektedir (Schnackenberg ve Tomlinso, 2016: 1789-1790). İşletme ve örgütsel davranış açısından bakıldığında ise örgütsel şeffaflık ile ilgili yapılan birtakım çalışmaların bulunduğu görülmektedir. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalar özellikle literatürün şeffaflık ile ilgili net bir tanım ve kavramsallaştırma ortaya koymadığından bahsetmektedir. Bununla birlikte bu boşluğu kapatmaya yönelik birtakım çabalar sarf edildiği söylenebilir (Parris vd., 2016; Rawlins, 2009; Schnackenberg ve Tomlinso, 2016; 2020).

Örgütsel şeffaflığın kavramsallaştırma çalışmalarından biri Rawlins (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Rawlins (2009: 74) bu çalışmasında, Heise (1985: 209)'nin “Olumlu ya da olumsuz, yasal olarak yayımlanabilir tüm bilgilerin doğru, zamanında, dengeli ve kesin bir şekilde halka açık hale getirilmesi” şeklindeki tanımına değinmiştir. Rawlins (2009: 71,93-94)'in kavramsallaştırmasında şeffaflık, bir itibar özelliği (bütünlük, saygı ve açıklık) ve bir iletişim çabası (katılım, önemli bilgi, hesap verebilirlik, gizlilik) olarak ele alınmaktadır. İtibar özelliği kapsamında şeffaflık; *bütünlük*, *saygı* ve *açıklık* boyutlarından oluşmaktadır. *Bütünlük* boyutu; örgütün yetkin, iyilik yapmaya kararlı, etik, güvenilir ve zeki olma ya da olmama durumu ile ilişkilidir. *Saygı* boyutu; örgütün hassas, diğerlerini dinlemeye istekli, şahsi, esnek, ilgili, mütevazı olma ya da olmama özelliklerini belirtmektedir. *Açıklık* ise örgütün açık, tutarlı, samimi ve doğru olup olmamasına atıfta bulunmaktadır. İletişim çabası kapsamında ise *katılım*, *önemli bilgi*, *hesap verebilirlik* ve *gizlilik* boyutları yer almaktadır. *Katılım* boyutu; karar alma süreçlerine katılım, ayrıntılı bilgilerin paylaşımı, geri bildirim ve bilgiye kolay bir şekilde ulaşılması ile ilişkilendirilmekte; paydaşlarla etkileşim kurmayı kapsamaktadır. *Önemli bilgi* boyutu; paylaşılan bilgilerin ilgililik düzeyini, açıklığını, eksiksizliğini, doğruluğunu, güvenilirliğini ve doğrulanabilirliğini ifade etmektedir. *Hesap verebilirlik* boyutu; tartışmalı konuların birden fazla tarafını yansıtan, örgüte zarar verebilecek olan ve örgütün endüstri standartlarıyla karşılaştırılmasını sağlayan bilgilerin paylaşılması ile örgütün hatalarını kabul etmesini belirtmektedir. *Gizlilik* boyutu ise hikâyenin sadece bir kısmının paylaşılmasını, anlaşılabilir bir dil kullanılmasını ve sadece talep edilmesi durumunda bilginin paylaşılmasını işaret ederek açıklık eksikliğini ve gizlilik girişimlerini ifade etmektedir.

Bir diğer kavramsallaştırma çalışmasını gerçekleştiren Schnackenberg ve Tomlinso (2016)'ya göre “Şeffaflık, bir göndericiden bilinçli olarak paylaşılan bilgilerin algılanan kalitesidir”. Bu kavramsallaştırmanın merkezinde paylaşılan bilginin algılanan kalitesi bulunmakta ve örgütsel şeffaflığın üç boyutu; *açıklama*, *açıklık* ve *kesinlik* olarak belirlenmektedir. *Açıklama* boyutu, ilgili bilgilerin zamanında alındığı algısı; *açıklık* boyutu bir göndericiden alınan bilginin berraklığının ve anlaşılabilirliğinin algılanma düzeyi ve *kesinlik* boyutu, gönderici ve alıcı arasındaki ilişki ile orantılı olarak oluşan bilgiye yönelik doğruluk algısıdır (Schnackenberg ve Tomlinso, 2016: 1792-1793).

Literatürde örgütsel şeffaflığın kavramsallaştırılmasına yönelik bir başka çalışmanın Parris vd. (2016) tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Parris vd. (2016: 233) çalışmalarında örgütsel şeffaflığı, “Bir paydaşın, bir örgütün kendisi hakkında öğrenme fırsatları sağlamasına yönelik algılama derecesi” şeklinde tanımlamaktadır. Tanımdan da görüleceği üzere araştırmacılar, şeffaflığı bir öğrenme fırsatı olarak ele almaktadır.

Yapılan çalışmalar ve yukarıda da paylaşılan tanımlar, örgütsel şeffaflığın merkezinde bilinçli olarak paylaşılan bilginin, bu bilginin sahip olması gereken birtakım özelliklerin ve bu bilgi ile ilgilenen tarafların olduğunu işaret etmektedir. Ayrıca şeffaflığın öncelikle edinilen bilgiye yönelik bir algıyı temsil ettiği görülmektedir. Bu durum da konu şeffaflık olsa dahi ironik bir şekilde, algıların çarpıtılabileceği konusunu gündeme getirmektedir. Bu noktada şeffaflığın nasıl ve ne ölçüde algılanacağı; edinilen bilginin kalitesi, örgütün faaliyet gösterdiği sektör, farklı paydaşların ihtiyaçları, örgüt kültürü, tarafların amaçları, toplumsal ve sosyokültürel farklılıklar gibi birtakım farklı dinamiklere göre şekillenebilir. Tüm bahsedilenlerden de hareketle odağına bilgiyi alan bu kavramın, bilgi toplumu ve dijital ekonomi bağlamında gittikçe çok daha fazla gündeme geleceği ve birçok farklı disiplinden araştırmada kendine yer bulacağı düşünülmektedir.

1.3. Örgütsel Şeffaflığın Kavramsal Gelişimi ve Tarihi

Politik bağlamda şeffaflığın kavramsal kökleri, antik Yunan şehir devletlerinden Aydınlanma Çağı'na kadar takip edilebilir (Alloa, 2018: 30). Thomä (2018: 62-72) da Antik Yunan tragedya yazarları Sophocles ve Euripides ile Aydınlanma Çağı ve modernite filozofları Descartes, Rousseau, Diderot ve Bentham gibi birçok isimle ilgili kaynaklara dayanarak, kavramı daha geniş bir pencereden epistemolojik olarak incelemiştir. Bu bağlamda şeffaflığı *her şeyi görme* (Yunanca panoptês) becerisi, *her şeyi söyleme* (Yunanca parrhesia) cesareti ve *her şeyi yapma* (Yunanca panourgia) gücü olarak üç tutumla ilişkilendirmiştir. Bu üç tutumun bugünkü şeffaflık kavramının anlaşılması açısından önemli olduğunu ifade etmiştir. Rousseau ve Diderot arasındaki tartışmaya değinerek şeffaflık idealinin babası olarak nitelendirilen Rousseau'nun öz-şeffaflık hayali ile yanıp tutuşurken Diderot'un rol yapmayı, toplumsal varoluşun ayrılmaz bir parçası olarak görmesinden bahsetmiştir. Yunanca pan ve opticon sözcüklerinin birleştirilmesinden oluşan ve *her şeyi gören* anlamına gelen Bentham'ın Panapticon fikrine değinmiştir. 1875'te Bentham tarafından bir hapishane modeli olarak tasarlanan Panopticon'dan hareketle panoptik mimarinin ve hatta panoptik toplumun, bütünüün gözetim altında tutulması fikrini merkezine aldığı ifade etmiştir (Thomä, 2018: 57-84). Bu bağlamda şeffaflık kavramı, Bentham ile Rousseau gibi Aydınlanma Çağı düşünürlerinin ve Fransız Devrimi'nin etkisiyle gücün kötüye kullanılmasını kontrol etmenin bir yolu olarak gündeme getirilmiştir. Şeffaflık kavramı açısından 1766 tarihli İsveç Basın Özgürlüğü Yasası'nın önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Modernitenin kökeninin Aydınlanma Çağı'na kadar uzanması doğrultusunda şeffaflık kavramı, modern bir düşünce göstergesi olarak nitelendirilmiş ve onun merkezinde konumlandırılmıştır (Meijer, 2015:189). Moderniteye göre şeffaflık açık, verimli ve adil bir toplum için gereklidir. Geleneksel

kurumları, görenekleri ve ahlâkı eleştirel bir şekilde sorgulayan modernite kavramı akla, rasyonaliteye ve modern bilime önem vermektedir. Pozitif bilime, açık ve sınırsız bilgi paylaşımı kavramlarına önem vermesi nedeniyle modernite mutlak bir (öz) şeffaflık hedefine sahiptir (Christensen ve Cornelissen, 2015: 134).

Postmodern bir yaklaşımdan ise Ball (2009: 293) şeffaflığın ortaya çıkardığı üç metaforu şu şekilde sıralamaktadır: *yolsuzlukla mücadele için toplum tarafından benimsenen bir kamusal değer olarak şeffaflık; hükümetler ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar açısından açık karar verme ile eşanlamlı olan şeffaflık; programlarda, politikalarda, örgütlerde ve ülkelerde iyi yönetişimin karmaşık bir aracı olarak şeffaflık*. İlk metaforun ifade ettiği hali ile şeffaflık, hesap verebilirlikle ince bir şekilde iç içe geçmiştir. İkinci metaforda, şeffaflık açıklığı teşvik ettiği için gizlilik ve mahremiyet kaygıları ile ilgilidir. Üçüncüsünde ise politika yapımcıların hesap verebilirlik, verimlilik ve etkinliğin yanı sıra şeffaflık tesis etmesine atıfta bulunmaktadır. Ball (2009: 293)'a göre bu ifade edilen anlamlar, halihazırda ve gelecekte örgütlerin üyelerinin günlük faaliyetlerini yürütme şekli ve politikaların nasıl oluşturulacağı üzerinde etki sahibidir.

1970'lerden günümüze uzanan süreç içerisinde ise birtakım örgütlerin adı politik, hukuki, finansal ve çevresel faaliyetler gibi konularda kurumsal skandallara karışmıştır. Meydana gelen bu kötü durumların ve yaşanan büyük kurumsal skandalların etkisiyle toplumlar tarafından artan bir yoğunlukta örgütlerin şeffaf olması gerektiğine yönelik çağrılar yapılmıştır (Auger, 2014: 328). ABD'de 1970'lerde yaşanan Watergate skandalının etkisiyle yeni yasalar çıkarılmaya ve idari kurallar oluşturulmaya başlanmış, kamunun hükümet bilgilerine daha fazla erişmesinin sağlanması amaçlanmıştır. Bu durum da örgütlerin, memurların ve politikacıların eylemlerine ilişkin hesap verebilirliğini artırmış ve kararları daha açık bir hale getirmiştir. Bu anlamda ABD'de çıkarılan; Bilgi Özgürlüğü Yasası (FOIA) (1974), Gün Işığında Hükümet Yönetimi Yasası (1976), Başkanlık Kayıtları Yasası (1978), Muhbirleri Koruma Yasası (1989), Yabancı Yolsuzluk Uygulamaları Yasası (1977) gibi birçok yasa şeffaflığın tesis edilmesi amacıyla yürürlüğe girmiştir. 1990'ların başında ise Dünya Bankası'nın sözde siyasi olarak tarafsız konumu; çok az ekonomik ilerlemeye, hortumlanan para nedeniyle gelişmekte olan ülke vatandaşları için yüksek maliyetlere ve kitlesel protestolara yol açmıştır. O dönemde Dünya Bankası'nda yönetici olarak görev alan Peter Eigen'in ise bu bankanın uluslara kredi verirken yolsuzlukları göz ardı etmesinden giderek daha fazla rahatsız olması, Uluslararası Şeffaflık Örgütü fikrinin filizlenmesine neden olmuştur. Eigen, bankadaki konumunun yolsuzlukla olması gerektiği gibi mücadele etmesine izin vermemesi nedeniyle görevinden istifa ederek Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nü kurmuştur. Örgüt; vatandaşlar için yolsuzluğun etkilerini ve sonuçlarını incelemek, bulgularını uluslar genelinde raporlamak ve yolsuzluk önleyici uygulamaları gündeme getirmek üzere küresel kurumlarda politika değişikliklerini savunma amacıyla yola çıkmıştır. Bu örgüt, şeffaflık kavramının uluslararası düzeyde bilinirliğinin ve kullanımının artmasında büyük rol oynamıştır (Ball, 2009: 295-297).

Bahsedilen tüm gelişmeler ışığında şeffaflık; kaybedilen güvenin geri kazanılmasında, çalışanların memnuniyetsizliğinin giderilmesinde ve örgütlerin itibarı ile ilgili yaşanabilecek kötü durumların azaltılmasında yardımcı bir görev üstlenmiştir (Auger, 2014: 325). 1990'larla birlikte Nijerya ve Brent Spar petrol sızıntıları ile ilgili büyük krizler yaşayan Shell, bu anlatılanlara bir örnek olarak gösterilebilir. Sebep olduğu çevresel kriz nedeniyle önemli paydaşları ile yaşadığı derin güven sorunlarını çözmesinde şeffaflık, güvenin ve örgütün itibarının yeniden inşa edilmesinde çok büyük bir rol oynamıştır (Jahansoozi, 2006: 943-944). 2001 yılında şeffaf olmayan muhasebe kayıtlarıyla tarihin en büyük denetim skandalına yol açan Enron şirketinin yarattığı sonuçlar ise muhasebe ve denetim standartlarında önemli değişiklikler getirilmesine neden olmuştur (Rawlins, 2009: 71). Yakın dönemde patlak veren Volkswagen'in emisyon testleri sonuçlarını manipüle etmesi ve WikiLeaks vakaları gibi sızıntılar ve bilgi uçurma olayları, şeffaflığa yönelik çağrılarını arttırmış ve konuyu birçok sosyopolitik söylemin odağına yerleştirmiştir (Vujnovic ve Kruckeberg, 2016: 134-137). Bu bağlamda şeffaflık, kurumsal yönetimlerle ilgili eksikliklere, örgütsel etik ile ilgili sorunlara ya da yanlış atılan adımlara çözüm olarak görülmektedir. Tüm bu yaşananlar aslında şeffaflık ile ilgili kamusal söylemlerin ve hareket şekillerinin; insanların, örgütlerin ve devlet yönetimlerinin arasındaki ilişkilerin şekillenmesinde büyük bir öneme sahip olabileceğini göstermektedir (Vujnovic ve Kruckeberg, 2016: 122).

Bilgi toplumu açısından dijital şeffaflık; yolsuzlukların önlenmesi amacıyla ilgili bilgilerin zamanında halka açık şekilde paylaşılmasını ifade etmektedir (Parreira, Moura ve Lorga da Silva, 2019: 27; Phillips, Yu, Hameed ve El Akhdary, 2017: 180). Bilgi toplumuna geçişin hızlanması ile yaşanan dijital şeffaflık baskısına ise Cambridge Analytica skandalı örneği verilebilir. Bu durum, MIT Profesörü Sinan Aral tarafından Facebook Paradoksu kavramı ile dile getirilmiştir. Yaşanan veri ihlalleri sonucunda Facebook'a bir yandan daha şeffaf olması ve verileri güvenilir üçüncü taraflarla paylaşması gerektiğine yönelik baskılar yapılmıştır. Ancak diğer bir yandan da verilerin yanlış ellere geçmediğinden emin olması ve verilerin güvenliğini koruması gerektiği yönünde de güçlü bir baskı uygulanmıştır. Bu da Cambridge Analytica olayı sonucunda Facebook'un paylaşımları ile ilgili daha muhafazakâr davranmasına yol açmıştır. Bu durum da Facebook'un toplumu nasıl etkilediğini anlamak üzere hizmet şartlarını ihlal etmeden sosyal ağ üzerinde çalışan yüzlerce iyi niyetli bilim insanının araştırmaları konusunda bir risk olmuştur (Giles, 2018). Artan dijitalleşmeye paralel olarak bu gibi skandalların artabileceği düşünülebilir. Dijitalleşen dünya ile insanlar artık hem bir ülke hem dünya hem de "internet vatandaşı"(netizen)⁴ olarak görülmektedir. Bu bağlamda geniş ölçüde bilginin serbestleştirilmesini işaret eden şeffaflık (Adams, 2018: 4); dijitalleşme ile toplumlar, örgütler ve insanlar ile ilgili devasa veri yığınlarının kullanımı ve paylaşımı konularını gündeme getirmektedir. Neo-liberalizmin benimsediği normlardan biri olarak da

⁴ Türkçe'ye "internet vatandaşı" ya da "ağdaş" olarak çevrilebilecek "netizen" terimi, İngilizce'de internet ve vatandaş anlamlarına gelen "net" ve "citizen" kelimelerinin birleştirilmesi sonucunda oluşturulmuştur. Kavram çevrimiçi topluluklarda/internette aktif olarak bulunan kişileri ifade etmek için kullanılmaktadır (Wikipedia, 2023).

değerlendirilebilecek bu kavram gerek dijital gerekse gerçek dünyada sürekli gözetim ve özneleştirilmeyi teşvik etmektedir (Alloa ve Thomä, 2018: 1-15). Bu nedenle dijitalleşen dünya ile toplumlar, örgütler ve insanlar/çalışanlar kendileri hakkında düşünmeli, kendi sınırlarının nasıl çizilmesi gerektiğine karar vermeli ve hatta belki de ne ölçüde “şeffaf” olmaları gerektiğini dikkatlice değerlendirmelidirler.

Tüm bu yaşananlara karşılık akademik tarafta 2000’li yıllara kadar yönetim bilimi teorisyenlerinin şeffaflık kavramını, daha çok retorik bir araç olarak kullandığı görülmektedir (Schnackenberg ve Tomlinson, 2016: 1786). Ancak son dönemlerde, bireysel ve kurumsal düzeyde yapılan usulsüzlüklerin ve yaşanan skandalların medya aracılığıyla çok daha çabuk yayılması, resmi ve resmi olmayan düzeyde şeffaflığa duyulan ihtiyaca yönelik toplumsal baskıların artmasına sebep olmaktadır. Tüm bu gelişmeler, son dönemlerde farklı alanlardan akademisyenlerin konuya olan ilgisinin artmasında rol oynamakta ve konu ile ilgili çalışmaların yapılmasına yol açmaktadır. Örgütsel davranış perspektifinden örgütsel şeffaflığın ilişkili olduğu kavramlar aşağıda incelenecektir.

2. YÖNTEM

Bu çalışmanın konusu; literatürde henüz bir olgunluğa erişmemiş, görece yeni sayılabilecek ve kendine bir teori aradığı yönünde görüşler sunulan örgütsel şeffaflıktır. Bilginin iş dünyasının her zerresine sirayet ettiği günümüz dünyasında, örgütsel şeffaflık kavramının daha fazla gündeme geleceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda; bu kavram ile ilgili Türkçe çalışmaların azlığı, bu kapsamlı literatür taramasının yapılmasının ana motivasyonunu oluşturmuştur. Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak literatür taraması yöntemi benimsenmiş; örgütsel şeffaflık kavramı, akademik literatür kapsamlı ve detaylı bir şekilde incelenerek ele alınmıştır. Bu bağlamda konu ile ilgili kitaplar, makaleler, tebliğler, tezler, ilgili kuruluşların web siteleri, akademik veri tabanları ve araştırma raporları gibi kaynaklardan faydalanılmıştır. Bu çalışmanın kaynakça bölümünde belirtilen kitaplardan, makalelerden, akademik veri tabanlarından, web sayfalarından, araştırma raporlarından ve ilgili diğer kaynaklardan aktarılan bilgiler kaynak gösterilerek kullanılmıştır. Örgütsel şeffaflık kavramının literatürde mevcut durumda ne şekilde tartışıldığı, diğer değişkenlerle olan ilişkileri ortaya koyulmuştur.

3. BULGULAR

Yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel şeffaflık ile diğer birtakım örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalara ulaşılmıştır. Bu bölümde, örgütsel şeffaflık ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler, bu çalışmalardan elde edilen bulgular doğrultusunda ele alınmıştır.

3.1. Örgütsel Şeffaflık ve Örgütsel Güven

Güven, örgütsel şeffaflık açısından hem bir öncel hem de bir sonuç olarak ele alınabilecek bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Parris vd., 2016: 224). Güven,

güvenilenin niyet ve davranışlarına ilişkin olumlu beklentilere sahip olmayı ve güvenilen karşısında savunmasız olma isteğini yansıtmaktadır. Bu anlamda bir tarafın diğer tarafa olan güvenine dayalı olarak harekete geçmesiyle birlikte gelen riskleri üstlenmeye istekli olduğunu; diğer tarafın verdiği sözleri yerine getireceğine ve kendisi için zarar verici eylemlerde bulunmayacağına dair inançlarını ve algılarını yansıtmaktadır (Mishra ve Mishra, 2013: 60). Algılanan bilgi kalitesini ifade eden şeffaflık (Schnackenberg ve Tomlinson, 2016: 1788) ise bu inançları, algıları ve beklentileri şekillendirme potansiyeline sahiptir.

Bilgi paylaşımını destekleyen, öğrenme fırsatları yaratan ve açık iletişim ortamı sağlayan örgütlerde, algılanan örgütsel şeffaflığa dayalı olarak güven ortamının sağlanması mümkün olabilir (Parris vd., 2016:222; Rawlins, 2009: 72; Schnackenberg ve Tomlinson, 2016: 1798-1799). Bu doğrultuda artan örgütsel şeffaflık, örgütün iç paydaşlarının (çalışanlar, yöneticiler, hissedarlar, örgüt sahipleri gibi) ve dış paydaşlarının (müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler ve devlet kurumları) güven seviyelerini olumlu etkileyebilir. Literatürde de şeffaflığın güvenin önceli olarak ele alındığı çalışmalarda; şeffaflık ve güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Palanski, Kahai ve Yammarino, 2011: 201).

Bir diğer yandan literatürde şeffaflığın, güvenin bir sonucu olabileceğini belirten çalışmalar da bulunmaktadır. Bir tarafın diğer tarafın güvenilir olduğunu düşünmesi, onun harekete geçme isteğini ve niyetini etkiler (Castaldo, Premazzi ve Zerbini, 2010: 660). Böylelikle iyi ve kötü nitelikler ile ilgili bilgilerin açıkça paylaşılması yani şeffaf olunması için güvenin halihazırda tesis edilmiş olunmasına ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Şeffaf örgütler, “yasal olarak açıklanabilir tüm bilgileri- doğası gereği olumlu ya da olumsuz - doğru, zamanında, dengeli ve net bir şekilde kamuya açık hale getirir” (Heise, 1985: 209). Şeffaflığın bir risk olarak değerlendirilebileceği durumlarda örgütler karşı tarafa duyduğu güvene göre hareket etme ihtiyacı hissedebilir. Bu bağlamda paylaştığı bilgi nedeniyle karşı tarafın elde ettiği gücü kötüye kullanmayacağına güvenen örgütler, şeffaf olmak isteyebilir. Palanski vd. (2011:201) tarafından gerçekleştirilen çalışma, şeffaflığın güvenin sonucu olabileceğini ve şeffaflık ile güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

3.2. Örgütsel Şeffaflık ve Örgütsel Etkililik

Örgütsel etkililik, “bir örgütün güç merkezlerini harekete geçirme, üretim ve adaptasyon için kullanabilme yeteneğidir”(Mott, 1972). Bu kavram, bir örgütün hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşabilme kabiliyetini gösterir. Bu doğrultuda, örgütün iç operasyonlarını düzene koyarak, kaynak kullanımını optimize ederek ve stratejik hedeflerle uyum sağlayarak hedeflerine ne ölçüde yetkin bir şekilde ulaştığını ifade eder (Van Vulpen, 2020). Örgütsel şeffaflık; çalışanlarla ilgili politikaların, prosedürlerin ve süreçlerin açık, net ve katılımcı bir bakış açısıyla şekillendirilmesine katkı sağlayarak çalışanların güveninin ve bağlılığının artırılmasına destek olabilir. Bunun yanı sıra, örgütsel karar alma süreçlerini netleştirerek ve kaynakların daha

verimli kullanılmasına olanak sağlayarak örgütsel etkililiği olumlu yönde etkileyebilir.

Tosun (2022) örgütsel şeffaflık ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi örgütsel güven ve örgüt sağlığı değişkenleri açısından incelemiştir. Araştırma sonuçları, örgütsel güvenin şeffaflık ve etkililik arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini ancak örgüt sağlığının modele eklenmesiyle birlikte bu rolün değiştiğini ve örgüt sağlığının bu ilişkide tam aracı rolü üstlendiğini göstermiştir. Bu bulgular, okullardaki şeffaf uygulamaların güven ortamı oluşturulması açısından etkin bir rol oynayabileceğine dikkat çekmektedir. Ayrıca güven ortamının okul etkililiğine katkı sağladığı ve bunun yanı sıra okulların daha etkili olabilmesi için şeffaflığın desteklediği sağlıklı bir örgüt yapısına gerek duyulduğu söylenebilir.

3.3. Örgütsel Şeffaflık ve Örgütsel Adalet

Literatürde şeffaflığın bilgi adaleti kapsamınca kavramsallaştırılabileceğine yönelik görüşler bulunmaktadır (Palanski vd., 2010: 203). Bu görüşlerin temelinde bilgi adaletinin örgüt tarafından açık, eksiksiz ve zamanında bilgi paylaşımını ifade etmesi yatmaktadır. Ancak şeffaflık örgütlerin hesap verebilir, saygın, iyilik yapmaya kararlı, yetkin, etik, güvenilir ve esnek olması (Rawlins, 2009: 87) gibi başka birçok özelliğini de belirtmesi nedeniyle daha genel ve kapsayıcı bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi adaleti ise daha çok bilginin, bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmadığının algılanması ile ilgilidir (Erbay, Turgut ve Barış, 2018: 10). Literatürde de benzer özellikler taşıyan bu kavramların birbirinden farklı iki yapı olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Schnackenberg, Tomlinson ve Coen, 2020).

Öte yandan literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, özellikle ücret şeffaflığı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin araştırıldığı görülmektedir. Ücret şeffaflığı, örgütlerin çalışanlarına ücretler hakkında açık bilgiler sağlamasını ifade etmektedir. Bu çalışmalarda ücret şeffaflığının bilgi adaleti, işlem adaleti, dağıtım adaleti ve kişilerarası adalet ile anlamlı ilişkilere sahip olabileceği ortaya koyulmuştur (Hartmann ve Slapničar, 2012: 4295-4296; Smit ve Montag-Smit, 2018: 317-319). Bu çalışmalar, ücret bilgilerinin örgütler tarafından açıkça herkesle paylaşılmasında kişilerin farklı tercihlere sahip olabileceğine dikkat çekmiş; ücret şeffaflığı ile algılanan örgütsel adalet arasındaki etkileşimin ortaya konulmasına katkı sağlamıştır. Bu bağlamda, adil ücret sistemlerinin tasarlanması açısından ücret şeffaflığına yönelik politikalar ve uygulamalar geliştirilirken çalışanların tercihlerinin göz önünde bulundurulması gerektiğini göstermiştir.

3.4. Örgütsel Şeffaflık ve Etik İklim

Etik iklim, örgütlerde hangi davranış ve tutumların doğru olarak kabul edildiğine ve etik konuların nasıl ele alınması gerektiğine yönelik **ortak bir anlayışı temsil** etmektedir (Teresi, Pietroni, Barattucci, Giannella ve Pagliaro, 2019). Örgütlerde etik bir iklimin oluşması için şeffaflığın kritik bir bileşen olduğu söylenebilir. İletişimde,

uygulamalarda, politikalarda, süreçlerde ve diğer etkileşimlerde şeffaflığın benimsenmesi, hesap verebilirliğin artmasına ve doğru bilgi akışının sağlanmasına olanak sağlayarak etik iklimin gelişmesine zemin hazırlayabilir (Strom, 2022). Örgütlerdeki ahlâk, yasa ve etik dışı eylemler ile usulsüz karar ve uygulamaların ifşa edilmesi de örgütlerin şeffaf bir yönetim anlayışı geliştirmeleri gerektiğine dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda etkili bilgi ifşası politikaları ile şeffaf bir çalışma ortamı yaratılarak örgütte etik bir iklim oluşmasına katkı sağlanabilir (HRD Connect, 2024).

Mavibaş (2022) araştırmasında; spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel etik iklim ve örgütsel şeffaflık algıları ile bilgi ifşa yönelimleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Elde edilen bulgular; örgütsel şeffaflık ile örgütsel etik iklim algıları arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı; örgütsel şeffaflık algısı ile bilgi ifşası yönelimi arasında ise pozitif yönde, düşük düzeyde ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir.

3.5. Örgütsel Şeffaflık ve Otantik Liderlik

Örgütsel şeffaflığın geliştirilmesi için hem liderlerin hem de çalışanların sorumluluk alması gerekmektedir (Farrell, 2016: 444). Otantik liderler, çalışanlarla açık ve dürüst ilişkiler kurar (Bird ve Wang, 2013: 16), şeffaf ve etik lider davranışları sergiler ve kararlar alırken açık bilgi paylaşımını destekleyerek takipçilerinin fikirlerine önem verirler (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009: 423). Mazutis ve Slawinski (2008: 437) otantik liderlerin; şeffaf, dürüst, dengeli ve uyumlu iletişim ile karakterize edilen otantik diyalog yoluyla örgüt kültürünü şekillendirebileceğini belirtmişlerdir. Fulmer ve Gelfand (2012: 1185) ise otantik liderlerin, yüksek düzeyde güven oluşturmak için olumlu ve şeffaf bir iletişim tarzı benimsediğini belirtmektedir. Çalışanların liderlerine yönelik algıları örgütlerini daha açık, tutarlı, doğru ve hesap verebilir yani şeffaf olarak algılamalarında rol oynayabilir (Vogelgesang ve Lester, 2009: 252-253).

Yapılan araştırmalar (Jiang ve Men 2016; Jiang ve Shen, 2020; Men ve Stacks, 2014), otantik liderlik ve örgütsel şeffaf iletişim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bahsedilenler doğrultusunda otantik liderlerin, açık ve şeffaf bir çalışma ortamı yaratılmasında rol oynayabileceği söylenebilir.

3.6. Örgütsel Şeffaflık ve Örgütle Özdeşleşme

Örgütle özdeşleşmenin teorik temelleri sosyal kimlik teorisine dayanmaktadır. Sosyal özdeşleşmenin bir türü olan örgütle özdeşleşme; bireyin üyesi olduğu örgütle kendini tanımlaması, bu örgüte yönelik aitlik veya örgüt ile birtakimlik hissine sahip olmasıdır (Mael ve Ashforth, 1992: 104). Örgütle özdeşleşme, örgütün hedefleri ve amaçları ile çalışanın hedefleri ve amaçlarının uyumlu hale gelerek bütünleşmesi sürecini ifade etmektedir (Hall, Schneider ve Harold, 1970: 176-177).

Çalışanlar, belirsizliği azaltmak ve arzu ettikleri kaynaklara ulaşmak için örgütle özdeşleşebilmektedirler (Karanika-Murray, Duncan, Pontes ve Griffiths, 2015: 1020). Bu bağlamda örgütün çalışanlara bilgi, kaynak ve örgütsel destek gibi unsurları sağlaması, çalışanların örgütle özdeşleşmelerinde rol oynayabilir. Şeffaf örgütlerin ise

çalışanları ile doğru, eksiksiz ve zamanında bilgiler paylaşması ile açık ve hesap verebilir olmayı benimsemesi doğrultusunda çalışanlar örgütle özdeşleşebilir. Men, O'Neil ve Ewing (2020b) tarafından gerçekleştirilen çalışma, örgütsel şeffaflık ile örgütle özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olabileceğini göstermektedir.

3.7. Örgütsel Şeffaflık ve Çalışan Tutkunluğu

Saks (2006: 602) çalışan tutkunluğunu, çalışanın üstlendiği rolleri odağa alarak kavramsallaştırmıştır. Kavramın, çalışanın kendini rollerine ne oranda kapırdığını ifade ettiğini belirtmiştir. Bu kavramsallaştırmada çalışan, belirli bir örgütsel rolde psikolojik olarak mevcuttur. Örgütlerde bir çalışanın bulunabileceği iki rol ise iş rolü ve örgüt üyeliği rolüdür. Saks (2006: 603) çalışan tutkunluğunu, çalışmaya tutkunluk ve örgüte tutkunluk olarak iki bacağı ayırmaktadır (Ünal ve Turgut, 2015: 158). Literatürde örgütsel şeffaflığın, çalışan tutkunluğunun bu her iki boyutu ile ilgili olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır.

Çalışmaya tutkunluk; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma alt boyutları kapsamınca anlam, ilham, gurur, yüksek enerji ve odaklanma gibi unsurları ifade etmekte ve birçok ortamsal faktörden olumlu yönde etkilenebilmektedir (Turgut, 2011: 156). Çalışmaya tutkun çalışanlar, sahip oldukları rolün ve kendilerinden beklenen iş tanımlarının ötesinde performans sergilemektedir (Christian, Garza ve Slaughter, 2011: 120). Örgüte tutkun olan çalışanlar ise örgüte karşı özenlidirler, örgütle ilgili sorunlarla ilgilenirler, sorunları çözmeye ve örgütlerine katkıda bulunmaya çalışırlar (Ünal ve Turgut, 2015: 161).

Şeffaf örgütler, çalışanlarının sesine kulak vererek onları dinlemeye, çalışanların kararlara katılım sağlamasına özen göstermeye ve geri bildirim alıp vermeye isteklidir (Rawlins, 2009: 88). Çalışanlarla ilişkilerinde zamanında, doğru ve açık bilgi paylaşımına özen göstererek şeffaflık kültürünü geliştiren örgütlerde, çalışmaya ve örgüte tutkunluk da dahil olmak üzere birçok avantajlı durum yaratılabilir (Farrell, 2016: 450). Şeffaf örgütler, çalışanların kendi katkılarının değerinin farkına varmaları için gerekli ortamı yaratabilir. Böylelikle çalışanların yönetime yüksek derecede güven duymalarına ve çalışan tutkunluğunun iyileştirilmesine olanak sağlanabilir (Vogelgesang ve Lester, 2009: 253).

Literatürde yapılan araştırmalarda (Ekin, 2019; Jiang ve Men, 2016; Jiang ve Shen, 2020; Men ve Hung-Baesecke, 2015; Men, O'Neil ve Ewing, 2020a; Ton, Nguyen, Vuong ve Tran, 2021) örgütsel şeffaflık ile çalışan tutkunluğu arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmalarda, şeffaflık ile çalışan tutkunluğu (çalışmaya tutkunluk ve örgüte tutkunluk dahil olmak üzere) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gösterilmiştir.

3.8. Örgütsel Şeffaflık ve Performans

Literatürde örgütsel şeffaflık ile bireysel ve örgütsel düzeydeki performans arasındaki ilişkiyi araştıran birtakım çalışmalar bulunmaktadır (Berggren ve Bernshteyn, 2007;

Jiang ve Shen, 2020; Palanski vd., 2011; Üçler ve Taştan, 2017). Berggren ve Bernshiteyn (2007:416)'a göre şeffaflığın sağlanması ile çalışanların bireysel düzeydeki katkıları ve performansları daha görünür olmaktadır. Ayrıca örgüt stratejisi ile uyumlu şeffaf hedeflerin, çalışanların kendi hedefleri ve performansları ile diğer çalışanların performansları arasındaki ilişkileri anlamaları açısından büyük önem taşıdığına dikkat çekmektedirler. Örgütlerin önemli bilgiler ile ilgili açıkça paylaşımında bulunması; çalışanların tutkunluğunu, tatminini, güvenini ve performansını artırabilir (Vogelgesang ve Lester, 2009: 252).

Üçler ve Taştan (2017: 89) tarafından yapılan araştırma, örgütsel şeffaflık ile görev içi ve görev dışı performans davranışları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Jiang ve Shen (2020: 1) tarafından gerçekleştirilen çalışma, şeffaf iletişimin ve çalışan adanmışlığının birlikte otantik liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını göstermiştir. Bernstein (2012: 181, 2014) ise şeffaf örgüt tasarımının performans üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında, çalışanların mahremiyetine önem vermeyen örgütlerin istemeden de olsa şeffaflık kapasitesini baltalayabileceğine dikkat çekmektedir. Yaptığı araştırmanın niceliksel bulguları; grup seviyesinde sağlanan mahremiyetteki küçük bir artışın bile örgütsel performansı arttırdığını, niteliksel bulguları ise bu artışın çalışanların dikkatlerini dağıtmaktan kaçınmasını, sürekli iyileştirmeyi ve deneyselliği desteklediğini göstermiştir. Bu doğrultuda şeffaflık sağlamanın ama onun sınırlarını tanımlanmış önemli olduğu söylenebilir.

3.9. Örgütsel Şeffaflık ve Çalışan-Örgüt İlişkileri

Shore vd. (2004: 291), literatürde çalışan-örgüt ilişkileri kavramının bireysel düzeyde psikolojik sözleşme ve grup ile örgüt düzeyinde ise istihdam ilişkileri kapsamında tartışıldığını ifade etmektedir. Çalışan-örgüt ilişkileri; çalışanların ve örgütün birbirlerine güvenme, tatmin olma, birbirlerine bağlılık gösterme ve kimin kimi etkileme hakkına sahip olduğu konusunda hemfikir olma derecesi ile ilişkilendirilmektedir (Men ve Stacks, 2014: 307). Bu kavramsallaştırma da çalışan-örgüt ilişkilerini; güven, tatmin, bağlılık ve karşılıklı kontrol bağlamında ele almaktadır (Men vd., 2020a: 307).

Şeffaf örgütler; çalışanlarıyla doğru, eksiksiz, zamanında ve önemli bilgiler paylaşarak onların karar verme sürecine katkıda bulunmaktadırlar (Rawlins, 2009: 75). Çalışanlar için yaratılan böyle olumlu bir ortam, çalışanlarla ilgili olumlu sonuçların elde edilmesinde etkili olabilir. Literatürde gerçekleştirilen çalışmalar (Men vd., 2020a; Men ve Stacks, 2014) örgütsel şeffaflık ve güven, tatmin, bağlılık ile karşılıklı kontrolü içeren çalışan-örgüt ilişkileri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir.

3.10. Örgütsel Şeffaflık ve İş-Yaşam Zenginleştirme

İş-yaşam zenginleştirme, iş ve iş dışındaki yaşamın etkileşime girerek bir yaşamda yaşanan olumlu deneyimlerin diğer yaşamı olumlu etkileyebileceği varsayımına

dayanır (Brough, Hassan ve O'Driscoll, 2014: 323-324). Bireyin üstlendiği bir rol vasıtasıyla birtakım faydalara ve kaynaklara sahip olması diğer roldeki performansını, memnuniyetini ve sağlığını arttırabilir (Brough vd., 2014: 324; Carlson, Kacmar, Wayne ve Grzywacz, 2006: 132; Greenhaus ve Powell, 2006: 80). Böylelikle bu kavrama göre bir rolde edinilen deneyimler, diğer rolün kalitesini arttırabilir (Greenhaus ve Powell, 2006: 80).

Bilgi paylaşımını destekleyen, çalışanları için öğrenme fırsatları yaratan, çalışanlarının düşünceleri ile eleştirilerine önem veren ve çalışanlarının endişelerini dikkate alarak şeffaf bir çalışma ortamı sağlayan örgütlerde, çalışanlar diğer yaşam rollerine aktarabilecekleri olumlu deneyimler elde edebilir (Greenhaus ve Powell, 2006: 80; Parris vd., 2016: 233; Rawlins, 2009: 93-94; Schnackenberg ve Tomlinson, 2016: 1788). Jiang ve Men (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışma, örgütsel şeffaflık ile iş-yaşam zenginleştirme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

3.11. Örgütsel Şeffaflık ve İşle İlgili Belirsizlik

Örgütlerin yaşadığı krizler, değişimler ya da örgütlerin yeni iş modellerini benimsemesi gibi durumlar işle ilgili belirsizliklere yol açabilir. Bu bağlamda kariyer ile terfi fırsatlarında, iş rollerinde ve iş güvenliğinde meydana gelen değişiklikler işle ilgili belirsizlik kapsamında ele alınabilir (Bordia, Hobman, Jones, Gallois ve Callan, 2003: 511). Belirsizliği azaltma teorisi ise çalışanların belirsizlik yaşamaları durumunda, bu belirsizliği azaltmak için bir başa çıkma yolu olarak bilgi toplamaya çalıştıklarını ileri sürmektedir (Berger ve Calabrese, 1975: 103; Knobloch, 2015: 4).

Şeffaf örgütler, çalışanlarının bilgiye dayalı kararlar vermesi için onların ihtiyaç duyduğu olumlu ya da olumsuz, yasal olarak yayınlanabilir tüm doğru bilgileri zamanında ve dengeli bir şekilde onlara açık hale getirmektedir (Heise, 1985: 209). Böylelikle şeffaf örgütler, çalışanların yaşadığı belirsizliğin azaltılmasına yardımcı olabilir. Ruppel, Stranzl ve Einwiller (2022) tarafından COVID-19 pandemisi ile ilgili gerçekleştirilen çalışma, örgütsel şeffaflık ile işle ilgili belirsizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

3.12. Örgütsel Şeffaflık ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın gönüllü olarak işini veya örgütünü değiştirme niyeti olarak tanımlanmaktadır (Schyns, Torka ve Gössling, 2007: 660). İş stresi, örgütsel sinizm, örgüte bağlılık, liderlik ve işe bağlı gerginlik gibi değişkenlerle ilgili yaşanan birtakım durumlar, çalışanların işten ayrılma niyetini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir (Seyfullahoğulları, 2018: 61-64).

Çalışanlarının sorularına zamanında geri dönüşler sağlanmasına, görüş ve fikirlerinin dinlenmesine, bilgi ihtiyaçlarının karşılanmasına ve onlara değer verilmesine özen göstererek şeffaflığı benimseyen örgütlerde çalışanlarla ilgili yaşanabilecek olumsuz durumlar engellenebilir. Jiang ve Shen (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışma da

örgütsel şeffaflık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

4. TARTIŞMA

Şeffaflık ile ilgili dünya genelindeki literatüre bakıldığında birçok farklı disiplinden bu kavrama bir ilgi olduğu görülmektedir. Bu disiplinler kendi dinamikleri üzerinden bu kavramı tanımlamakta ve kavramın diğer olgularla olan ilişkilerini incelemektedir. Bu disiplinler arasında yönetim bilimleri, kamu yönetimi, siyaset bilimi, örgütsel davranış, halkla ilişkiler ve ekonomi öne çıkmaktadır. Örneğin, kamu yönetiminde şeffaflık hesap verebilirlik ve yolsuzlukla mücadele bağlamında ele alınırken, halkla ilişkilerde kurumsal iletişim ve paydaş ilişkileri çerçevesinde incelenmektedir. Örgütsel davranış literatürü açısından da yapılan çalışmalar, örgütsel şeffaflığın birçok farklı örgütsel davranış disiplini değişkeni ile olan ilişkisini ortaya koymaktadır. Ancak kavramın tanımlanması zor doğası nedeniyle özellikle son yıllarda bu olgunun kavramsallaştırılmasına yönelik önemli bir çaba harcandığı görülmektedir.

Örgütsel şeffaflık ile ilgili Türkiye'deki literatür incelendiğinde ise son yıllarda yayımlanan doktora düzeyindeki akademik çalışmalar dikkat çekmektedir. Eğitim kurumlarında gerçekleştirilen bu çalışmalar, örgütsel şeffaflığı çok boyutlu bir yaklaşımla ele almaktadır. Bu çalışmalar örgütsel şeffaflığı; örgütsel güven, örgüt sağlığı, örgütsel etkililik (okul etkililiği), örgütsel etik iklim gibi örgüt düzeyindeki değişkenlerle birlikte bilgi ifşası gibi bireysel düzeydeki değişkenler açısından da incelemektedir (Mavibaş, 2022; Tosun, 2022). Bununla birlikte örgütsel şeffaflığı yine eğitim kurumları açısından (Gökçe ve Levent, 2022; Karaevli ve Levent, 2015) ve farklı sektörler açısından örgütsel ve bireysel düzeydeki değişkenlerle ele alan makaleler de bulunmaktadır (Deniz, 2022). Ayrıca şeffaflığın; örgütsel demokrasi, örgütsel öğrenme ve yönetişim gibi farklı kavramların bir alt boyutu olarak incelendiği çalışmalar da literatüre katkı sağlamaktadır (Arslantaş, 2006; Bakan, Güler ve Kara, 2017; Orhan, 2015). Yapılan araştırmalar, şeffaflığın günümüz örgüt yapılarının bir karakteristiği olarak öne çıktığını ortaya koymaktadır.

Türkiye'de bu kavramın hem örgütsel hem de bireysel düzeyde ele alınması ile çok boyutlu bir akademik birikimin oluşmaya başladığı söylenebilir. Konu ile ilgili daha çok eğitim kurumlarında akademik çalışmalar yapılmış olması ise bu alanda şeffaflığın öneminin arttığını göstermektedir. Bu çalışmaların ilerleyen dönemlerde farklı sektörlerle de yayılması ve karşılaştırmalı analizlerin yapılması kavramın kapsamının aydınlatılması bakımından faydalı olacaktır. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi açısından da şeffaflık kavramının daha detaylı incelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Özellikle performans değerlendirme, ücret yönetimi ve kariyer gelişimi gibi kritik insan kaynakları süreçlerinde şeffaflığın rolü, gelecek araştırmalar için verimli bir alan sunabilir. Bu doğrultuda Türkiye'deki literatürde bazı boşluklar göze çarpmaktadır. Özel sektör örgütlerinde şeffaflığın rolü, dijital dönüşüm sürecinde şeffaflığın değişen doğası ve kültürel bağlamın şeffaflık algısı üzerindeki

etkisi gibi konular henüz yeterince araştırılmamıştır. Gelecek çalışmaların bu alanlara odaklanması, literatüre önemli katkılar sağlayabilir.

İş dünyası açısından ise son birkaç yıl içerisinde yaşanan sessiz istifa (quiet quitting) dalgası ve Büyük İstifa Krizi (Great Resignation, Biq Quit, Great Great Reshuffle) gibi olaylar çalışanların işte anlam arayışını, örgütleri tarafından değerli görülme istediklerini, iş-yaşam dengesini sağlamayı ve korumayı amaçladıklarını göstermektedir. Literatürde yapılan çalışmalardan da hareketle çalışan tutkunluğundan özdeşleşmeye, iş-yaşam zenginleştirmeden adalete kadar farklı değişkenlerle olumlu ilişkilere sahip olabileceği gösterilen örgütsel şeffaflıktan bu anlamda yararlanılabilir.- TINYpulse (2013) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma da yönetsel şeffaflığın, çalışanların mutluluğunu etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla yönetsel şeffaflık, üst düzey yetenekleri örgüte çekmek ve elde tutmak için bir araç olarak kullanılabilir (TINYpulse, 2013). Bahsedilenlere ek olarak, elektronik performans izleme (EPM)⁵ sistemleri (güvenlik kameraları ve GPS izleme sistemleri gibi) kullanan örgütler; çalışan davranışları (ör. üretkenlik, şirket zamanının kullanımı, nezaketsizlik) ile ilgili verileri toplamakta, depolamakta, analiz etmekte ve raporlamaktadır. Bu sistemler aracılığıyla elde edilen gerçek zamanlı veriler; performans değerlendirme, eğitim ve gelişim, sağlık programları, çalışan güvenliği gibi insan kaynakları süreçlerinde kullanılabilir. EPM örgütler açısından birtakım faydalı sonuçlara ulaşılmasında etkili olsa da bu sistemler çalışanların mahremiyetini tehdit ettiği için iş tatmini, bağlılık, adalet algısı ve çalışan davranışları gibi çalışanlarla ilgili olgular üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilir (Tomczak, Lanzo ve Aguinis, 2018: 251). Ayrıca veri analitiğinden ve güncel teknolojilerden faydalanarak çalışanlarının verilerini analiz eden örgütlerin sadece kanuni yükümlülüklerine uyması yaşanabilecek olumsuz durumların önlenmesinde yeterli olmayabilir. Teknolojinin mümkün kıldığı olanaklarla kanunların kapsadığı noktalar arasındaki fark, teknolojinin ilerlemesiyle giderek daha da açılma potansiyeline sahiptir (Green, 2018). Tüm bu faktörler doğrultusunda yaşanabilecek olumsuz durumların önüne geçilmesi açısından ise örgütlerin çalışanlarına karşı şeffaf, etik ve açık davranması gerekmektedir (Chamorro-Premuzic ve Bailie, 2020; Green, 2018; Tursunbayeva, Pagliari, Di Lauro ve Antonelli, 2022: 906). Bahsedilen faydalı taraflarının yanı sıra doğası gereği hesap verebilirliği, dürüstlüğü ve açıklığı çağırması nedeniyle örgütsel şeffaflığın sadece olumlu durumlarla ilişkili olabileceği düşünülebilir. Ancak literatürde yapılan birtakım çalışmalar ise konu şeffaflık olduğunda, bu tür çıkarımların her zaman yapılamayabileceğini göstermektedir. Örneğin, şeffaflığı arttırmak adına, bireysel performans ve ödeme düzeylerine ilişkin bilgilerin açıkça paylaşımı, çalışanlar tarafından huzursuzlukla karşılanabilir (Bernstein, 2012: 181; 2014; Cable ve Birkinshaw, 2017). Bu anlamda örgütlerin şeffaflığı benimsemesi ancak “ölçüsünü” belirlememesi, “fazla şeffaf olma” sorununa yol açabilir. Bu doğrultuda örgütlerde şeffaflığı desteklemek amacıyla çalışanlara açık çalışma alanları sağlanması ya da cam duvarlar kullanılması, çalışanların bir balık akvaryumunda çalışıyormuş hissine kapılmalarına,

⁵ Çalışanların işleri nasıl icra ettiklerine yönelik bilgilerin otomatik olarak toplanmasına olanak tanıyan bilgisayarlara bağlı sistemler (George, 1996: 461).

mahremiyetlerinin ihlâl edilmesine, fazla açıkta ve savunmasız hissetmelerine neden olabilir ve yaratıcılıklarına da sekte vurabilir (Congdon, Flynn ve Redman, 2014).

Yukarıda değinilen örnekler, şeffaflığın yaratabileceği faydalarla birlikte neden olabileceği sıkıntılara da işaret etmektedir. Dikkatli olunmadığında hukuk, mahremiyet ve etik gibi konularla ilgili oluşabilecek endişeleri vurgulamaktadır. Bu doğrultuda çalışanlarıyla olan bilgi paylaşımına, iletişimine, etkileşimine ve etik ile hesap verebilirliğe önem vererek şeffaf olan örgütlerin, çalışanların çalışmak isteyebileceği bir örgüt tasavvuruna uyabileceği söylenebilir. Ancak etik bir perspektife sahip olmadan çalışanlarını onların izni olmadan sürekli gözetleyen ve bireysel mahremiyetlerine saygı duymayan, ilgili paydaşlarının ihtiyaçlarına duysuz kalarak sadece kendi çıkarına odaklanan, bilgileri kendi lehine manipüle eden, tanıyı açık ve sınırları net olmayan bir şeffaflık anlayışının olumlu sonuçlara yol açmayacağı aşıkardır. Bu anlamda örgütsel şeffaflığın örgütler tarafından nasıl tanımlandığına ve uygulandığına yönelik olarak olumlu ya da olumsuz birtakım sonuçlara yol açabileceği söylenebilir. Örgütler tarafından şeffaflık politikalarının oluşturulmasında ve sınırlarının çizilerek optimum ölçünün belirlenmesinde; kanuni yükümlülüklerin yanı sıra çalışanların sesine kulak verilmesinin, tüm paydaşların ihtiyaçlarının dikkate alınmasının, örgüt kültürü ile faaliyet gösterilen ülkenin sosyokültürel yapısının, evrensel faktörlerin ve ilgili diğer dinamiklerin göz önünde bulundurulmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

SONUÇ

Bahsedilenlerden de hareketle literatürde şeffaflığın; şeffaf örgüt, şeffaf liderlik, şeffaf kültür, şeffaf iklim, şeffaf iletişim, şeffaf yönetim, şeffaf yönetişim, şeffaf süreçler (ör. şeffaf işe alım politikası, şeffaf finansal raporlama, şeffaf...) gibi birçok şekilde kullanımına rastlanmaktadır. Bununla birlikte literatürde şeffaflığın örgütsel demokrasi, örgütsel öğrenme ve yönetişim gibi değişkenlerin bir alt boyutu olarak da ele alınması, şeffaflığın iş yaşamındaki birçok farklı dinamiği “nitelediğine” ancak hala kavramın daha çok retorik amaçla kullanıldığına işaret etmektedir. Bu doğrultuda bütüncül bir bakış açısıyla kavramın kapsayıcı bir şekilde ele alınmasına ve farklı dinamiklerin ortak noktalarının örgütsel şeffaflık şemsiyesi altında nasıl kavramsallaştırılabileceğine yönelik daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmada örgütsel davranış penceresinden birçok farklı değişkenle ilişkili olabileceği gösterilen örgütsel şeffaflıkla ilgili literatürün mevcut durumuna yönelik genel bir resim çizilmesi amaçlanmıştır. Bilgi toplumu kavramının, dijital ekonominin ve yapay zekâ uygulamalarının gündemde olduğu günümüz dünyasında örgütsel şeffaflık konusunun çok daha fazla gündeme geleceği düşünülmektedir. Bu nedenle farklı dinamikleri göz önünde bulundurarak yapılacak akademik çalışmalar, yeni sayılabilecek bu konunun kapsamının anlaşılmasında, aydınlatılmasında ve konu ile ilgili farkındalığın artırılmasında önemli rol oynayabilir. Bununla birlikte bu çalışmalar konunun iş hayatındaki kullanımına yönelik gelişimine katkı sağlayabilir.

ORGANIZATIONAL TRANSPARENCY

1. INTRODUCTION

There has been an increasing interest in the concept of organizational transparency since 2000s in academic literature. The literature also emphasizes that this interest still remains at the rhetorical level, and the meaning the concept holds is shaped by the discipline and the context in which it is utilized. Therefore the literature states that the concept is still looking for a theory for itself to be grounded and has not reached maturity yet (Fenster, 2015: 150; Parris vd., 2016: 222-224; Schnackenberg and Tomlinson, 2016: 1785). In this sense, academic studies can shed light on the concept which may both help the theoretical development of the concept and the production of practical information for organizations. Accordingly, this study through a comprehensive literature review shares information about the definition and history of the concept and its relationships with other organizational variables.

2. METHODS

Organizational transparency is a relatively novel concept which also has been understudied in Turkish academic literature. This scarcity was the main motivation of this study. Therefore, literature review was adopted as a research method in this study. While conducting this comprehensive literature review on organizational transparency sources such as books, articles, theses, websites of relevant organizations, academic databases, research reports etc. were utilized. This study discusses the history of the concept, how it is conceptualized and its relationships with other organizational variables.

3. RESULTS

Conducted literature review showed that several academic studies have examined the relationships between organizational transparency with different organizational variables. These studies have revealed that organizational transparency may have significant relationships with organizational trust, employee engagement, organizational effectiveness, organizational health, organizational justice, ethical climate, whistleblowing, performance, authentic leadership, work-life enrichment, job-related uncertainty, employee-organization relationship, organizational identification, and turnover intention.

4. DISCUSSION

In literature, efforts have been made to conceptualize and operationalize organizational transparency and to reveal its relations with other variables. However, the multidimensional and difficult-to-define nature of the concept point out that more studies are needed to be conducted on it. Recent literature in Turkey shows a growing body of research on organizational transparency as well, particularly in educational institutions, examining it through both organizational variables and individual-level factors. While these studies have contributed significantly to understanding

transparency as a fundamental component of modern organizational structures, especially in educational contexts, there are notable gaps in the literature regarding the private sector, digital transformation's impact on transparency, and cultural influences. In particular, technological developments such as the increased use of wearable technologies that allow employees to be monitored may require studies that reflect an interdisciplinary perspective on the conceptualization of transparency. Considering these dynamics in new studies may provide positive contributions in terms of revealing the scope of the concept. If utilized carefully organizational transparency has a potential to produce positive outcomes for organizations but on the other hand it also may cause some serious problems if organizations don't act responsibly. Issues related to law, privacy and ethics may cause problems for organizations. Information sharing, communication, trust, ethical perspective and accountability should be embraced if organizations want to be transparent. If an organization calls itself as transparent but constantly monitors its employees without their permission, focuses only on its own interests while being insensitive to the needs of its stakeholders and manipulates information in its own favor can't have positive results. Therefore, the positive or negative results that may be generated through organizational transparency depends on how this concept is defined, perceived and implemented by organizations. When establishing organizational transparency policies, organizations should value employees' voice and consider all stakeholders' needs. The corporate culture as well as the socio-cultural structure of the country in which organizations operate, along with the universal factors and other relevant dynamics should also be taken into consideration.

CONCLUSION

This study aims to provide a general perspective of the current state of the literature on organizational transparency. It is observed that this concept has significant relationships with variables such as employee engagement, performance, organizational justice and so on. In the era of information society, digital economy and artificial intelligence organizational transparency may have the potential to attract more attention. Academic studies examining different dynamics can play an important role in understanding the scope of this subject. These studies can shed light to the development of the concept both theoretically and practically.

KAYNAKÇA

- Adams, R. (2018, 8 Kasım). The illusion of transparency: Neoliberalism, depoliticisation and information as commodity. *SSRN Electronic Journal*. Erişim adresi: <https://ssrn.com/abstract=795547>
- Alloa, E. (2018). Transparency: A magic concept of modernity. E. Alloa ve D. Thomä (Ed.). *Transparency, Society and Subjectivity: Critical Perspectives* (s. 21-55) içinde. Cham: Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-3-319-77161-8_3
- Alloa, E. ve Thomä, D. (2018). Transparency: Thinking through an opaque concept. E. Alloa ve D., Thomä (Ed.). *Transparency, Society and Subjectivity: Critical Perspectives* (s. 1-15) içinde. Cham: Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-3-319-77161-8_1
- Arslandaş, C. C. (2006). Örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 153-170. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/28334/301133>
- Auger, G. A. (2014). Trust me, trust me not: An experimental analysis of the effect of transparency on organizations. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 325-343. doi:10.1080/1062726X.2014.908722
- Avolio, B., Walumbwa, F. ve Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Management Department Faculty Publications*, 60, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Bakan, İ., Güler, B. ve Kara, E. (2017). Örgütsel demokrasinin örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları üzerine etkileri: Otel çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(4), 1031-1048. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/52995/704346>
- Ball, C. (2009). What is transparency?. *Public Integrity*, 11(4), 293-308. doi:10.2753/pin1099-9922110400
- Berger, C. R. ve Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1(2), 99-112. doi:10.1111/j.1468-2958.1975.tb00258.x
- Berggren, E. ve Bernshteyn, R. (2007). Organizational transparency drives company performance. *Journal of Management Development*, 26(5), 411-417. doi:10.1108/02621710710748248
- Bernstein, E. S. (2012). The transparency paradox: A role for privacy in organizational learning and operational control. *Administrative Science Quarterly*, 57(2), 181-216. doi:10.1177/0001839212453028
- Bernstein, E. (2014, Ekim). The transparency trap. *Harvard Business Review Magazine*. Erişim adresi: <https://hbr.org/2014/10/the-transparency-trap>.

- Bird, J. J. ve Wang, C. (2013). Superintendents describe their leadership styles: Implications for practice. *Management in Education*, 27(1), 14–18. doi:10.1177/0892020612459287
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. ve Callan, V. J. (2003). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532. doi:10.1023/b:jobu.0000028449.99127.f7
- Brough, P., Hassan, Z. ve O’Driscoll, M. (2014). Work-Life enrichment. M. Dollard, A. Shimazu, R. Bin Nordin, P. Brough ve M. Tuckey (Ed.). *Psychosocial Factors at Work in the Asia Pacific* (s. 323-336) içinde. Dordrecht: Springer. doi:10.1007/978-94-017-8975-2_17
- Bushman, R. M. ve Smith, Abbie J. (2003, 7 Eylül). Transparency, financial accounting information, and corporate governance. *Economic Policy Review*, 9(1), 65-87. Erişim adresi: <https://ssrn.com/abstract=795547>
- Cable, D. ve Birkinshaw, J. (2017). Too much information?. *London Business School Review*, 28(3), 6-9. doi:10.1111/2057-1615.12184
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H. ve Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131–164. doi:10.1016/j.jvb.2005.02.002
- Castaldo, S., Premazzi, K. ve Zerbini, F. (2010). The meaning(s) of trust. A content analysis on the diverse conceptualizations of trust in scholarly research on business relationships. *Journal of Business Ethics*, 96(4), 657–668. doi:10.1007/s10551-010-0491-4
- Chamorro-Premuzic, T. ve Bailie, I. (2020, 21 Ekim). Tech is transforming people analytics. Is that a good thing?. *Harvard Business Review Magazine*. Erişim adresi: <https://hbr.org/2020/10/tech-is-transforming-people-analytics-is-thata-good-thing>
- Christensen, L. T. ve Cornelissen, J. (2015). Organizational transparency as myth and metaphor. *European Journal of Social Theory*, 18(2), 132-149. doi:10.1177/1368431014555256
- Christian, M. S., Garza, A. S. ve Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Congdon, C., Flynn, D. ve Redman, M. (October, 2014). Balancing “we” and “me”: The best collaborative spaces also support solitude. *Harvard Business Review Magazine*. Erişim adresi: <https://hbr.org/2014/10/balancing-g-we-and-me-the-best-collaborative-spaces-also-support-solitude>
- Deniz, G. (2022). Otel işletmeleri işgörenlerinin kurumsal itibar algılarının aidiyet algıları üzerindeki etkisinde şeffaflığın aracılık rolü. *Turizm Akademik Dergisi*. 9(1), 1-15. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/touraj/issue/70329/1077033>
- Ekin, T.B. (2019). *The relationship between organizational transparency and employee engagement* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Erbay, Ö.E., Turgut, T. ve Barış, Ö. (2018). Örgütsel adalet algısı. T. Turgut (Ed.). *Örgütsel Davranış Gündemdeki Kavramlar* (s. 1-21) içinde. İstanbul: Çağlayan Yayıncılık.
- Farrell, M. (2016). Transparency. *Journal of Library Administration*, 56(4), 444-452. doi:10.1080/01930826.2016.1157426
- Fenster, M. (2015). Transparency in search of a theory. *European Journal of Social Theory*, 18(2), 150-167. doi:10.1177/1368431014555257
- Flood, M., Huisman, R., Koedijk, K. ve Mahieu, R. (1999). Quote disclosure and price discovery in multiple-dealer financial markets. *Review of Financial Studies*, 1, 37-59. Erişim adresi: <http://www.jstor.org/stable/2645986>
- Fulmer, C. A. ve Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230. doi: 10.1177/0149206312439327
- George, J. F. (1996). Computer-Based monitoring: Common perceptions and empirical results. *MIS Quarterly*, 20(4), 459-480. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/249564>
- Giles, M. (2018, 20 Mart). The cambridge analytica affair reveals facebook's "transparency paradox". *MIT Technology Review*. Erişim adresi: <https://www.technologyreview.com/2018/03/20/144577/the-cambridge-analytica-affair-reveals-facebooks-transparency-paradox/>
- Gökçe, V. ve Levent, A. F. (2022). Okullarda şeffaflık ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 55(55), 292-317. doi:10.15285/maruaeabd.1029927
- Green, D. (2018, 19 Mart). Ethics and People Analytics [Blog yazısı]. Erişim adresi: <https://www.myhrfu-ture.com/blog/2018/3/19/ethics-people-analytics>
- Greenhaus, J. H. ve Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. doi:10.2307/20159186
- Hall, D.T., Schneider, B. ve Harold, T.N. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190. doi:10.2307/2391488
- Hartmann, F. ve Slapničar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation: The role of pay transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4283-4300. doi:10.1080/09585192.2012.664962
- Heise, J. A. (1985). Toward closing the confidence gap: An alternative approach to communication between public and government. *Public Affairs Quarterly*, 9, 196-217. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/40862274>
- HRD Connect, (2024, 25 Haziran). The role of whistleblowing in modern workplaces. Erişim adresi: <https://www.hrdconnect.com/2024/06/25/the-role-of-whistleblowing-in-modern-workplaces/>
- Jahansoozi, J. (2006). Organization-stakeholder relationships: Exploring trust and transparency. *Journal of Management Development*, 25(10), 942-955. doi:10.1108/02621710610708577

- Jiang, H. ve Men, L.R. (2017). Creating an engaged workforce: the impact of authentic leadership, transparent communication and work-life enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225-243. doi:10.1177/0093650215613137
- Jiang, H. ve Shen, H. (2020). Toward a relational theory of employee engagement: Understanding authenticity, transparency, and employee behaviors. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 948-975. doi:10.1177/2329488420954236
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923-947. doi:10.1002/job.520
- Karaevli, Ö. ve Levent, F. (2015). Okul yönetiminde şeffaflığın farklı kariyer evrelerinde bulunan öğretmenler üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40(40), 89-108. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maruaebd/issue/389/2707>
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M. ve Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033. doi:10.1108/jmp-11-2013-0359
- Knobloch, L.K. (2015). Uncertainty reduction theory. C.R. Berger, M.E. Roloff, S.R. Wilson, J.P. Dillard, J. Caughlin ve D. Solomon (Ed.). *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication* (s. 1-9) içinde. John Wiley & Sons. doi:10.1002/9781118540190.wbeic144
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K. ve Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9, 285-305. doi:10.1287/or-sc.9.3.285
- Mael, F. A. ve Ashfort, B. E. (2001). Identification in work, war, sports, and religion: Contrasting the benefits and risks. *Journal For The Theory of Social Behaviour*, 31(2), 196-222. doi:10.1111/1468-5914.00154
- Mavibaş, A. (2022). *Spor bilimleri fakültelerindeki akademisyenlerin örgütsel etik iklim ve örgütsel şeffaflık alguları ile bilgi ifşa yönelimlerinin (whistleblowing) incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Mazutis, D. ve Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, 39, 437-456. doi:/10.1177/1350507608093713
- Meijer, A. (2015). Government transparency in historical perspective: From the ancient regime to open data in the netherlands. *International Journal of Public Administration*, 38(3), 189-199. doi:10.1080/01900692.2014.934837
- Men, L. R. ve Hung-Baesecke, C. F. (2015). Engaging employees in China. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(4), 448-467. doi:10.1108/ccij-11-2014-0079
- Men, L. R. ve Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324. doi:10.1080/1062726x.2014.908720

- Men, L. R., O’Neil, J. ve Ewing, M. (2020a). From the employee perspective: organizations’ administration of internal social media and the relationship between social media engagement and relationship cultivation. *International Journal of Business Communication*, 60(2), 375-402. doi:10.1177/2329488420949968
- Men, L. R., O’Neil, J. ve Ewing, M. (2020b). Examining the effects of internal social media on employee engagement. *Public Relations Review*, 46(2). doi:10.1016/j.pubrev.2020.101880
- Mishra, A. K. ve Mishra, K. E. (2013). The research on trust in leadership: The need for context. *Journal of Trust Research*, 3(1), 59-69. doi:10.1080/21515581.2013.771507
- Mott, P.E. (1972). *The characteristics of effective organizations*. New York: Harper&Row.
- Nicolaou, A. I. ve McKnight, D. H. (2006). Perceived information quality in data exchanges: Effects on risk, trust, and intention to use. *Information Systems Research*, 17, 332-351. doi:10.1287/isre.1060.0103
- Orhan, U. (2016). Yönetişimin hatalı karar vermeye etkisi: Çimento sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1). Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uaifd/issue/21602/232010>
- Palanski, M.E., Kahai, S.S. ve Yammarino, F.J. (2011). Team virtues and performance: An examination of transparency, behavioral integrity, and trust. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 201-216. doi:10.1007/s10551-010-0650-7
- Parreira, A., Moura, R. D. ve Lorga da Silva, A. (2019). Constitutional knowledge and its impact on citizenship exercise in a networked society. A. Melro ve L. Oliveira (Ed.). *Knowledge Society: Participation, Transparency, and Trust as Factors of Citizenship* (s. 27-54) içinde. IGI Global. doi:10.4018/978-1-5225-8350-9.ch002
- Parris, D. L., Dapko, J. L., Arnold, R. W. ve Arnold, D. (2016). Exploring transparency: A new framework for responsible business management. *Management Decision*, 54(1), 222-247. doi:10.1108/md-07-2015-0279
- Phillips, F., Yu, C.-Y., Hameed, T. ve El Akhdary, M. A. (2017). The knowledge society’s origins and current trajectory. *International Journal of Innovation Studies*, 1(3), 175-191. doi:10.1016/j.ijis.2017.08.001
- Rawlins, B. (2009). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99. doi:10.1080/10627260802153421
- Ruppel, C., Stranzl, J. ve Einwiller, S. (2022). Employee-centric perspective on organizational crisis: How organizational transparency and support help to mitigate employees’ uncertainty, negative emotions and job disengagement. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(5), 1-22. doi:10.1108/CCIJ-04-2022-0045
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-618. doi:10.1108/02683940610690169
- Schnackenberg, A. K. ve Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency. *Journal of Management*, 42(7), 1784-1810. doi:10.1177/0149206314525202

- Schnackenberg, A. K., Tomlinson, E. ve Coen, C. (2020). The dimensional structure of transparency: A construct validation of transparency as disclosure, clarity, and accuracy in organizations. *Human Relations*, 74(10), 1628-1660. doi:10.1177/0018726720933317
- Schyns, B., Torcka, N. ve Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International*, 12(7), 660-679. doi:10.1108/13620430710834413
- Seyfullahoğulları, Ç. A. (2018). *İşten ayrılma niyeti*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Shapiro, J. A.-M. C., Liden, R. C., Parks, J. M., Morrison, E. W., ... Dyne, L. (2004). The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition. J. J. Martocchio (Ed.). *Research in personnel and human resources management* (23, s. 291-370) içinde. Elsevier Science/JAI Press. doi:10.1016/S0742-7301(04)23007-9
- Smit, B. W. ve Montag-Smit, T. (2018). The role of pay secrecy policies and employee secrecy preferences in shaping job attitudes. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 304-324. doi:10.1111/1748-8583.12180
- Strom, K. (2022, 30 Mart). On transparency [Blog yazısı]. Erişim adresi: <https://ethicspolicy.unc.edu/new/s/2022/03/30/on-transparency/>
- Teresi, M., Pietroni, D.D., Barattucci M., Giannella, V.A. ve Pagliaro, S. (2019). Ethical climate(s), organizational identification, and employees' behavior. *Front. Psychol.* 10:1356. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01356
- Thomä, D. (2018). Seeing it all, doing it all, saying it all: Transparency, subject, and the world. E. Alloa ve D. Thomä (Ed.). *Transparency, Society and Subjectivity: Critical Perspectives* (s. 57 – 84) içinde. Cham: Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-3-319-77161-8_4
- Tinypulse, (2013). 7 vital trends disrupting today's workplace. Erişim adresi: <https://www.tinypulse.com/resources/employee-engagement-survey-2013>
- Tomczak, D. L., Lanzo, L. A. ve Aguinis, H. (2018). Evidence-based recommendations for employee performance monitoring. *Business Horizons*, 61(2), 251-259. doi:10.1016/j.bushor.2017.11.006
- Ton, H. N. N., Nguyen, P. V., Vuong, L.T. ve Tran, H. Q. (2021). Employee engagement and best practices of internal public relations tomharvest job performance in organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 408-420. doi:10.21511/ppm.19(3).2021.33
- Tosun, A. (2022). *Örgütsel şeffaflık, örgütsel güven ve örgüt sağlığının okul etkililiğine etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (3-4), 155-179. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2703/35540>
- Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S. ve Antonelli, G. (2022). The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*, 51(3), 900-921. doi:10.1108/PR-12-2019-0680

- United Nations (2016). Knowledge Societies Policy Handbook. Erişim adresi: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245654>
- Üçler, Ç. ve Taştan, S., (2017). Investigating the relations of psychological contract, organizational transparency and leader-member exchange with employee performance behaviors. *İşte Davranış Dergisi*, 2, 89-107. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/pub/idd/issue/28955/344708>
- Ünal, Z. M. ve Turgut, T. (2015). The buzzword: Employee engagement. Does person-organization fit have a contribution on employee engagement. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), 157-179. Erişim adresi: https://ijms.ut.ac.ir/article_52320.html
- Van Vulpen, E. (2020, 7 Aralık). A practitioner's guide to organizational effectiveness [Blog yazısı]. Erişim adresi: <https://www.aihr.com/blog/organizational-effectiveness/>
- Vogelgesang, G.R. ve Lester, P.B. (2009). Transparency: How leaders can get results by laying it on the line. *Organizational Dynamics*, 38(4), 252-260. doi:10.1016/j.orgdyn.2009.07.003
- Vujnovic, M. ve Kruckeberg, D. (2016). Pitfalls and promises of transparency in the digital age. *Public Relations Inquiry*, 5(2), 121-143. doi:10.1177/2046147x16635227
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. ve Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24. doi:10.1002/job.653
- Wehmeier, S. ve Raaz, O. (2012). Transparency matters: The concept of organizational transparency in the academic discourse. *Public Relations Inquiry*, 1(3), 337-366. doi:10.1177/2046147x12448580

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Fatma Melisa ÖZKANLI Tülay TURGUT
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Fatma Melisa ÖZKANLI Tülay TURGUT
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Fatma Melisa ÖZKANLI
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Fatma Melisa ÖZKANLI Tülay TURGUT
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Fatma Melisa ÖZKANLI

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ VE İŞE BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE LİDER ÖZERKLİĞİ DESTEĞİNİN ARACI ROLÜ

Serap TÜRKYILMAZ¹

Öz

Lider özerkliği desteği, çalışanlarda kendi belirledikleri motivasyonu kolaylaştırmak için teorize edilen ve potansiyel olarak refah ve performansı mümkün kılan bir dizi denetleyici davranışı ifade eder. Bugün liderler, çalışan denetçilerinden ziyade çalışan destekçileri gibidir. Kasıtlı olarak destekleyici ve motive edici bir ortam yaratmak, çalışanların refahı için endişe göstermek, özerklik desteği için fırsatlar sağlamak, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olması için işyerinde motivasyonu ve performansı gerçekten düşüren ödüllerden kaçınmak, modern liderliğin bir parçasıdır. Liderlik profesyoneller, hastalar ve çalışma ortamı için sonuçları etkileyen kilit bir rol oynar. Hızla değişen sağlık teknolojisi ve daha yüksek mesleki karmaşıklık seviyeleri göz önüne alındığında sağlık kuruluşları, endüstrinin sürekli değişen doğasında liderlik gelişimine daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bu makalenin amacı, özerkliği destekleyen liderliğin, sağlık çalışanlarının işe bağlılıkları ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolünün araştırılmasıdır. Araştırmanın evreni, Yalova il merkezinde bulunan özel bir hastanede çalışan doktor, hemşire, hasta bakıcı, temizlik görevlisi, güvenlik ve diğer yardımcı personelden oluşan katılımcılardır. Araştırma veri toplama aracı olarak Lider Özerkliği Desteği Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve İşe Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Kolayda örneklem yoluyla ulaşılan 219 katılımcıdan anket yöntemiyle toplanan veriler, SPSS 22 programında bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA ile analiz edilmiş, Smart PLS 3 programı kullanılarak da geçerlilik, güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analizlerine tabi tutulmuştur. Ayrıca, en küçük kısmi kareler Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-SEM) yöntemi, Smart PLS 3 istatistikî paket programı kullanılarak, yol katsayıları ve istatistikî anlamlılık düzeyleri göz önünde bulundurularak etkiler değerlendirilmiş ve yorumlamaları yapılmıştır. Araştırmanın bulguları, lider özerkliği desteğinin iş tatmini ve işe bağlılık üzerinde doğrudan önemli bir etkiye sahip olduğunu, ancak iş tatmini ile işe bağlılık arasındaki ilişkide aracı rolü olmadığını göstermiştir. Bu sonuçlar, sağlık kurumlarında çalışanların işe bağlılık ve iş tatmininde destekleyici bir unsur olarak lider desteğinin rolünü pekiştirmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, İşe Bağlılık, Lider Özerkliği, SmartPLS.

JEL Kodları: D22, D23, J28, M10, M54.

Başvuru: 30.05.2024 **Kabul:** 20.11.2024

¹ Dr. Bağımsız Araştırmacı, serap_turkyilmaz@hotmail.com, Yalova, Türkiye, ORCID No: 0000-0001-9847-4164.

THE MEDIATORY ROLE OF LEADER AUTONOMY SUPPORT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN HEALTH EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND COMMITMENT²

Abstract

Leader autonomy support refers to a set of supervisory behaviors that are theorized to facilitate self-determined motivation in employees, potentially enabling well-being and performance. Today, leaders are more like employee supporters than employee supervisors. Intentionally creating a supportive and motivating environment, demonstrating concern for employee well-being, providing opportunities for autonomy support, and avoiding rewards that actually reduce motivation and performance in the workplace so that employees can be creative and innovative are all part of modern leadership. Leadership plays a key role in affecting outcomes for professionals, patients, and the work environment. Given the rapidly changing healthcare technology and higher levels of occupational complexity, healthcare organizations are in greater need of leadership development in the ever-changing nature of the industry. The purpose of this article is to investigate the mediating role of autonomy-supportive leadership in the relationship between healthcare professionals' commitment to work and job satisfaction. The population of the study was a group of physicians, nurses, caregivers, cleaners, security guards, and other support staff working in a private hospital located in the city center of Yalova. The Leader Autonomy Support Scale, Job Satisfaction Scale and Job Commitment Scale were used as research data collection tools. Data collected from 219 participants via survey method, easily reached by sampling method, were analyzed with independent samples t-test and one-way ANOVA in SPSS 22 program and were subjected to validity, reliability and confirmatory factor analysis using Smart PLS 3 program. In addition, effects were evaluated and interpreted by considering path coefficients and statistical significance levels using the Least Partial Squares Structural Equation Model (PLS-SEM) method and Smart PLS 3 statistical package program. The findings of the research showed that leader autonomy support has a direct significant effect on job satisfaction and job commitment, but it does not have a mediating role in the relationship between job satisfaction and job commitment. These results reinforce the role of leader support as a supportive element in job commitment and job satisfaction of employees in health institutions.

Keywords: Job Satisfaction, Work Commitment, Leader Autonomy, SmartPLS.

JEL Codes: D22, D23, J28, M10, M54.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

² The Extended English Summary is located the end of the Article

1. GİRİŞ

Günümüz modern çağında küresel pazarda rekabet eden kuruluşlardan biri olan sağlık sektörü, ülke ekonomisi ve genel sağlığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Abdullah vd., 2020). Hastane organizasyonları, “ortak bir amaç uğruna bir araya gelen ve değer yaratan insan topluluğu” olarak tanımlanmaktadır (Mutanyi vd., 2021). Bu kuruluşlarının en önemli kaynakları hiç şüphesiz çalışanlardır ve sürdürülebilir karlılığı da işgücünün iş tatmini ve organizasyonel taahhüdüne bağlıdır (Mosadeghrad ve Ferdosi, 2013). Sağlık meslekleri çok stresli ve uzun çalışma saatlerine sahiptir (Abdullah vd., 2020). Dolayısıyla özellikle dinamik olan modern iş ortamında rekabet avantajı ve işletmenin nihai hedeflerine ulaşabilmesinin ön koşulu çalışanlara mükemmel bir işbirliği ortamının oluşturulmasıdır. Bu nedenle en değerli bileşen olan çalışan memnuniyeti şirketin başarısında önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Dalkrani ve Dimitriadis, 2018).

Yöneticilerin liderlik davranışları çalışanların iş tatmini ve bağlılığında kritik bir rol oynamaktadır (Mosadeghrad ve Yarmohammadian, 2006). Bu örgütsel dinamikler sağlık çalışanlarının daha yüksek performans elde etmesinde hayati öneme sahiptir (Top vd., 2015). Yöneticiler çalışanlarını yönlendirmek için çeşitli liderlik stillerini kullanmaktadır. Ancak evrensel bir liderlik tarzı yoktur. Farklı durumlar için farklı liderlik stillerine ihtiyaç vardır (Mosadeghrad ve Ferdosi, 2013). Sanayi devriminden bu yana liderlerde çalışan motivasyonu ve optimal işleyişin kolaylaşması ve sürdürülebilirliği ilgi odağı olmuştur. Geçtiğimiz yüzyılda çeşitli liderlik teorilerinden doğan ve kendi kaderini tayin teorisi üzerine inşa edilen bir araştırma, çalışanların iç motivasyonel kaynaklarını beslediği düşünülen bir liderlik tarzı olan lider özerkliği desteğinin böyle bir hedefe çok uygun olduğunu öne sürmüştür (Slemp vd., 2018).

Literatürde, yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların iş tatmini ve işe bağlılıkları arasındaki bağlantılar hakkında çok az araştırma mevcuttur. Mosadeghrad ve Ferdosi (2013), iş tatmini ve bağlılığın nedensel ilişkilerini açıklığa kavuşturmakta ve liderliğin çalışanların iş memnuniyeti ve bağlılığındaki önemli rolünü vurgulamaktadır. Eliyana vd., (2019), Endenezya da bir organizasyonundaki orta düzey liderlerin iş performansına etkisi ve dönüşümsel liderliğin öncül değişkeni ile ilgili tartışmalara odaklanmış, dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Hong vd., (2020) deneyim örneği yöntemleri (ESM) aracılığıyla yapmış olduğu çalışmada günlük iş içiliğinin günlük iş tatmini üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğunu ve lider desteğinin bu ilişkiyi ciddi ölçüde ılımlaştırdığı gözlemlenmiştir.

Literatür okumalarına dayanarak, lider özerkliğinin aracılık rolünün iş tatmini ve işe bağlılık üzerindeki olumlu etkisine önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. 1990'lı yıllardan bu yana iş tatmini ve işe bağlılık ile ilgili çalışmalar artmış olsa da, araştırmaların çoğu kavramların kendilerine ve tek yönlü çıktılarına odaklanmıştır. Liderin işe bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi ile ilgili sınırlı tavsiyeler olmuştur. Ayrıca özellikle lider özerkliği, iş tatmini ve işe bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi ve sağlık sektörü çalışanları bağlamında araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Sağlık çalışanlarının iş tatmini sağlık kuruluşları ve paydaşları için

büyük önem taşıyan bir konu olmalıdır. Yapılan bazı çalışmalar kalite standartları, hasta memnuniyeti ve personelin elde tutulması ile ilgili zorluklarla yüzleşmede iş tatmininin artırılmasının kilit bir hedef olması gerektiğini göstermektedir (Top vd., 2015; Gorgulu ve Akilli, 2017). Literatürde yayınlanmış birçok çalışma liderliğin önemini vurgulamasına rağmen sadece birkaçı lider özerkliği destekliğini sağlık çalışanlarının iş tatmini üzerindeki etkileriyle ilişkilendirmiştir. Bu araştırma, literatürdeki bu boşluktan hareketle sağlık çalışanlarının iş tatmini ve işe bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ve lider özerkliği desteğinin bu ilişkide aracı rolünün olup olmadığını analiz etmeyi amaçlamıştır.

1.1. Literatür İncelemesi

1.1.1. İş Tatmini

İş tatmini, bireyin işi yada tecrübelerinin takdir edilmesinin sonucunda keyifli yada olumlu duygusal bir olgudur (Locke, 1983). Bu durum genel olarak çalışanların işleri hakkında sahip oldukları olumlu duygusal tepkiler ve tutumlardır (Smith vd., 1975; Oshagbemi, 1999; Armstrong, 2006). Hoppok ve Spielgler (1938) iş tatminini, çalışanların yaptıkları işlerden keyif almalarını motive eden bütünlük, psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörler olarak ifade etmiştir. Vroom'a (1964) "çalışanların halihazırda meşgul oldukları iş rollerine yönelik duygusal yönelimleri", Davis vd., (1985) ise iş tatmini, kişinin işine ilişkin olumlu veya olumsuz duyguların birleşimi olarak tanımlamıştır. İş tatminini Spector, (1997) insanların işleri ve işin çeşitli yönleri hakkında hissettikleri; Statt, (2004)'de bir çalışanın işinden ne kadar memnun olduğu; Mullins, (2005) daha çok bir tutum ve içsel durum; Kaliski, (2007) çalışanın işteki başarı duygusu; George vd., (2008) bireylerin işleri ile ilgili haiz olduğu duygu ve inançların toplamı ve Aziri, (2011) ise karmaşık, çok yönlü ve farklı bireyler için değişen değerlere sahip bir kavram olarak tanımlamışlardır.

1.1.2. İşe Bağlılık

Yıllar boyunca bağlılık çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Bağlılığı "bir kişiyi bir hedefe (sosyal veya sosyal olmayan) ve bu hedefle ilgili eylem seyrine bağlayan güç" olarak ifade etmişlerdir (Meyer ve Maltin, 2010). İşe bağlılığın ilk kavramlarında, Allport (1945) ve Vroom (1962) benliğin/egonun katılımı olarak vurgulamış ve daha sonra Lodahl ve Kejner (1965) ise kavramı, bireyin işi ile tamamlanma yada işini kendi hayatında değerli bir yerde tutması durumu olarak ifade etmiştir. Saleh ve Hosek (1976) ise literatürdeki işe bağlılık tanımlarını irdelemiş ve "kişinin kendini işiyle özdeşleştirme, işe aktif olarak katılma ve performansının kendi değeri için önemli olduğunu düşünme derecesi" olarak tanımlamıştır.. İşe bağlılık konusuna kavramsal olarak katkı sağlayan araştırmacı Kahn (1990) ise, "örgüt üyelerinin benliklerini iş pozisyonlarına uyarlamak" olarak tanımlamıştır. Rothbard (2001) tarafından ise psikolojik mevcudiyet olarak vurgularken, dikkat ve kendini kaptırma olarak iki kritik bileşene ayırmıştır. Başka bir tanımda işe bağlılık, "kendini adama ve kendini kaptırma ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir ruh hali" olarak tanımlanmıştır (Schaufeli vd., 2002). İşlerine bağlı çalışanlar bedensel ve ruhsal enerjileri ile duygularını işlerine odaklamaktadır (Innanen vd., 2014).

Vroom, işine sadık ve çok bağlı kişinin performansının ve iş tatmininin yüksek olacağını öne sürmüştür.

1.1.3. Lider Özerkliği Desteği

Sanayi devriminden bu yana, liderlerin çalışanlarda motivasyonu ve optimal işleyişi nasıl kolaylaştırabilecekleri ve sürdürebilecekleri konusunda yaygın bir ilgi olmuştur. Geçtiğimiz yüzyılda çeşitli liderlik teorilerinden doğan ve kendi kaderini tayin teorisi üzerine inşa edilen (SDT; Ryan ve Deci 2000, 2017) bir araştırma hattı, çalışanların iç motivasyonel kaynaklarını beslediği düşünülen bir liderlik tarzı olan lider özerkliği desteğinin böyle bir hedefe çok uygun olduğunu öne sürmüştür (Slemp vd., 2018). Özerklik, kişinin eylemine rehberlik eden ilkeleri, kuralları veya değerleri kendisi için benimseme yeteneği anlamına gelir (Woods ve Roberts, 2019). Özerkliğe sahip olmak çalışanlar için çok önemlidir (Hocineand Zhang, 2014). Lider özerkliği desteği (LÖD) çalışanlarda kendi kendine belirlenen motivasyonu kolaylaştırmak için teorize edilen, potansiyel olarak refah ve performans sağlayan bir dizi denetleyici davranışa atıfta bulunmaktadır (Slåtten vd., 2020). LÖD'ün alanı ve odak noktası çalışanların liderlerini, onları özerk olarak çalışmaya teşvik ve motive eden biri olarak algılayıp algılamadığıdır (Gillet vd., 2013). LÖD çalışanlarının bakış açılarını dikkate alan, seçim ve fırsatlar sağlayan, kendi kendini başlatmayı teşvik eden liderlerle karakterizedir (Deci vd., 2001). Liderden destek algılayan çalışanlar, yeteneklerini iş bağlamında daha etkin bir şekilde bütünleştirerek yüksek düzeyde bağlılık geliştireceklerdir (Martínez-Díaz vd., 2021). Destekleyici ortamlarda liderler, çalışanların her hareketini kontrol etmekten ziyade, onları geliştirecek koşulların zeminini hazırlamak için çabalamaktadır (Hocine ve Zhang, 2014). Çalışma hayatında özerk ve özerkliği destekleyen liderler, çalışanların iç motivasyonu ile yakından ilişkili olduğundan, çalışanlar tarafından çok takdir edilmekte ve aranmaktadır (Dawson vd., 2016). Lider desteğini düşük alan çalışanlar işle ilgili bilgi ve geri bildirimler yetersiz olduğundan yaptıkları işten ilham almayı ve hedeflerine ulaşmak için gerekli beceri ve kaynakları geliştirmeyi bulmakta zorlanacaklardır (Hong vd., 2020). Örneğin Deci vd., (1989) yaptığı çalışmada; Fortune ilk 500 de yer alan firmaların çalışanları doğrudan yöneticilerinden özerklik desteği algıladıklarında amirlerine duydukları memnuniyet, iş tatmini ve üst düzey örgütsel liderlere olan güvenlerinin artma eğiliminde olduğu gözlenmiştir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının iş tatmini ve işe bağlılık arasındaki ilişkide lider özerkliği desteğinin aracı rolü irdelenmiştir. Yapılan çalışmanın odak noktası haline gelen değişkenlerden teorik ve ampirik çalışmadan elde edilen ilişkiye göre araştırmanın kavramsal çerçevesi Şekil 1'de gösterilmiştir. Literatürde yer alan teorik ve ampirik çalışmalarla da desteklenen bu çalışmadaki hipotezler şunlardır:

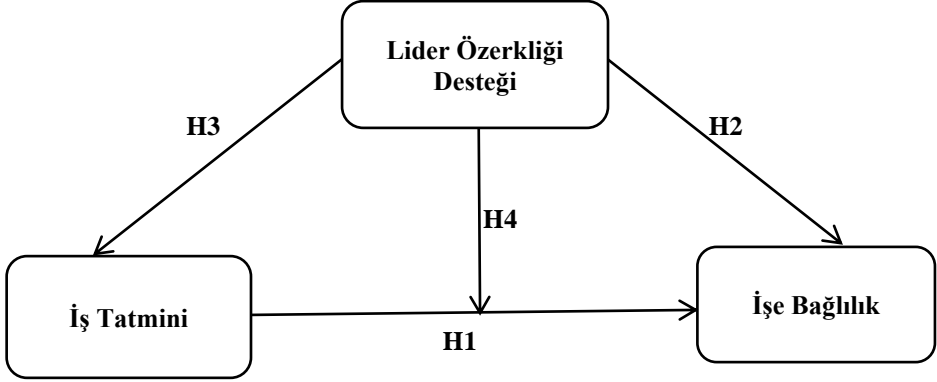
H1: İş tatmini işe bağlılığı pozitif yönde etkiler.

H2: Lider özerkliği desteği işe bağlılığı pozitif yönde etkiler.

H3: Lider özerkliği desteği iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H4: Lider özerklik desteği, iş tatminin işe bağlılığa etkisine aracılık eder.

Şekil 1. Araştırmanın Teorik Modeli



2.2. Metodoloji

Bu çalışmada iş tatmini ve işe bağlılık arasındaki ilişkide lider özerkliği desteğinin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Bu amaçla Yalova'da faaliyet gösteren özel bir hastanenin doktor, diş hekimi, hemşire, laboratuvar teknisyeni, destek personeli vb. pozisyonlarda çalışanların katılımıyla bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen verilerde gruplar arası farklılıkları test etmek için SPSS 22.0 paket programı bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Araştırma kapsamında iş tatmini ve işe bağlılık üzerinde lider özerkliği desteğinin aracı rolüne yönelik oluşturulan kavramsal modeli analiz etmek ve modeldeki değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmek için de "Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM)" kullanılmıştır. PLS-SEM; araştırma küçük popülasyon örnek boyutunu sınırladığında ve dağılım sorunlarının endişe verici olduğu durumlarda iyi çalışan bir yöntemdir (Guhr vd, 2020).

Bu çalışmada PLS-SEM 3.0, hipotezleri doğrulamak amacıyla kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesini (PLS-SEM) gerçekleştirmek için ana istatistiksel araç olarak kullanılarak ölçüm modeli değerlendirildi, ardından yapısal modelin değerlendirilmesi yapıldı. Ayrıca ölçme modeli, araçların geçerliliği, güvenilirliği ve ayırt edici geçerliliği incelenerek değerlendirilmiştir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada hipotezleri doğrulamak için veri toplama aracı olarak anket anketi yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan anket formu demografik bilgilerin ve değişkenlere ait ifadelerin olduğu toplam iki bölümden oluşmaktadır.

İş tatmini değişkeni ve lider özerklik desteği (LÖD) bağımsız bir değişkendir. İşe bağlılık ise bağımlı değişkendir. Ayrıca lider özerklik desteği (LÖD), iş tatmini ve işe bağlılık arasında aracı değişkendir. İşe bağlılık düzeyinin ölçülebilmesi için 9

ifadeden oluşan Schaufeli vd., (2006) ve Schaufeli ve Bakker'den (2003) alınan "İşe Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. İş Tatmini ölçmek için 10 ifadeden oluşan Macdonald ve MacIntyre, (1997)'den alınan "İş Tatmini Ölçeği" ve Lider Özerkliği Desteğinin ölçülebilmesi için de 5 ifadeden oluşan Slåtten vd., (2020)'dan alınan "Lider Özerkliği Desteği" ölçeği kullanılmıştır. Üç değişkenin tüm ifadeleri 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında Likert yanıt ölçeği ile derecelendirilmiştir.

Veri toplama, yanıtlayıcılardan doğrudan gönderme ve yanıtlayıcıları anketleri doldurmaya yönlendirme tekniğiyle yapılır. Cevaplayıcının cevabını belirlemede Likert ölçeği kullanarak puan vermeleri istenmiştir. Daha sonra geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Bir sonraki adımda, problem ifadesini cevaplamak için veriler analiz edilmiştir. Kullanılan analiz modeli, katılımcı sayısının sadece 198 olması nedeniyle, Kısmi En Küçük Kare (PLS) paket programlı, teori ve kavramlar bazında yapısal eşitlik modelidir (YEM).

2.4. Araştırmanın Etik Beyanı

Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan veriler, güvenilirliği ve geçerliliği ispat edilmiş ölçeklere ait ifadelerden oluşan anketler aracılığıyla toplanmıştır. Oluşturulan anketlerde katılımcıların kendi özgür iradesiyle rahatlıkla doldurabilmeleri için hiçbir kimlik bilgisine yer verilmediği açıklanmıştır. Dolayısıyla bilimsel bir çalışmaya katkı sağlayacakları ve konu hakkındaki fikirlerinin kıymetli olduğu kendilerine bildirilmiştir. Ayrıca, toplanan verilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı katılımcılara ifade edilmiştir. Aynı zamanda bu çalışma Yalova Üniversitesi Bilimsel Etik Değerlendirme Kurulu'nun 07/05/2024 tarihli ve 2024/79 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

2.5. Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırma değişkenler arasındaki etkiyi veya değişkenler arasını etkileyen ilişkiyi hipotez testi yoluyla açıklamak için tasarlanmış nicel bir çalışmadır. Araştırmanın veri kaynağı Yalova'da bulunan özel bir Hastanenin 219 çalışanıdır. Bu hastanede toplam 350 kişi çalışmaktadır ve 224 kişiden veri toplanmıştır. Veriler kontrol edildiğinde eksik doldurulan anket formları veri setinden çıkarılarak 219 kişi çalışmaya dahil edilmiştir. Bu çalışmadaki değişkenler bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler olarak sınıflandırılmaktadır.

Araştırma kapsamında oluşturulan anket formu 08 Mayıs 2024 ile 13 Mayıs 2024 tarihleri arasında Yalova ilinde faaliyet gösteren özel bir hastanenin doktor, diş hekimi, hemşire, laboratuvar teknisyeni, destek personeli vb. pozisyonunda çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Verilerin toplanması Google formlarında oluşturulan online anket formu kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Temel İstatistikler

Anket çalışmasına katılan kişilerin demografik verileri katılımcıların niteliksel bir profilini çıkarmak açısından önem arz etmektedir. Araştırma kapsamında kullanılan ankette 5 adet demografik soru eklenmiş ve sonuçlar kapsamlı bir şekilde yorumlanmıştır.

Buna göre Tablo 1’de de gösterildiği gibi 219 katılımcının 93’i (%42) erkeklerden, 126’si (%58) kadınlardan olduğu görülmektedir. Yaşlarına baktığımızda; ankete katılan çalışanların 15’i (%7) 18-24 yaş, 43’ü (%20) 24-34 yaş arası, 44’i (%20) 35-44 yaş arası, 86’i (%39) 45-54 yaş arası ve 31’i (%14) 55 yaş üstü bireylerdir. Eğitim durumuna bakıldığında ise; ankete katılan çalışanların toplamda 15’nin (%7) lise, 76’nın (%35) ön lisans, 83’nün (%38) lisans ve 45’nin (%20) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Kurumdaki çalışma süresine göre çalışanların 38’i (%17) 1-5 yıl arasında, 19’u (%9) 6-10 yıl arası, 25’i (%12) 11-15 yıl arası, 20’i (%9) 16-20 yıl arası ve 117’i (%53) 20 yıl üzeri bireylerdir. Son olarak katılımcıların 6’ı (%3) acil tıp teknisyeni, 35’i (%16) destek personeli, 14’ü (%6) diş hekimi, 42 ‘u (%19) doktor, 3’ü (%1) eczacı, 55’i (%25) hemşire, 23’ü (%11) laboratuvar teknisyeni ve 41’i (%19) sağlık teknisyeni personelinden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 1: Demografik Özellikler

Demografik Değişkenlerin Frekans Analizi			
Demografik Değişken	Seçenek	Sayı (Sıklık)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	126	58
	Erkek	93	42
Yaş	18-24 arası	15	7
	25-34 arası	43	20
	35-44 arası	44	20
	45-54 arası	86	39
	55 üzeri	31	14
Eğitim	Lise	15	7
	Önlisans	76	35
	Lisans	83	38
	Lisansüstü	45	20
Görevi	Acil Tıp Teknisyeni	6	3
	Destek personeli	35	16
	Diş Hekimi	14	6
	Doktor	42	19
	Eczacı	3	1
	Hemşire	55	25
	Laboratuvar Personeli	23	11
	Sağlık Teknisyeni	41	19
Çalışma Süresi	1-5 yıl	38	17
	6-10 yıl	19	9
	11-15 yıl	25	12
	16-20 yıl	20	9
	20 yıl üzeri	117	53
	TOPLAM	219	100

3.2. Fark Analizleri

Fark analizleri, iki veya daha fazla grubun ortalamaları arasındaki farkı değerlendirmek için kullanılan istatistiksel bir testlerdir. Araştırmanın bu bölümünde lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılık ölçeklerinin sağlık çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim, görev ve çalışma süresine göre farklılaşp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Tablo 1.1: Cinsiyete Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
LOD	Kadın	126	3,0587	1,01068	,09004
	Erkek	93	2,9763	,98371	,10201
İT	Kadın	126	3,2992	,93727	,08350
	Erkek	93	3,2570	1,00859	,10459
İB	Kadın	126	3,7231	,90188	,08035
	Erkek	93	3,7384	1,12547	,11671

Tablo 1.1'e göre kadın sağlık çalışanlarının lider özerkliği desteği ve iş tatmini ortalamaları erkek çalışanlardan daha yüksek çıkarken, erkek çalışanların işe bağlılık ortalaması kadın çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılık arasında istatistiksel bir farklılığın olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 1.2'de verilmiştir.

Tablo 1.2. Cinsiyete Göre Değişkenler Arasındaki Farklılıklar

		Bağımsız Örneklem t-Testi								
		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-Testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-yönlü)	Ort.Fark	Std. Hata Farkı	Farkın 95% Güven Aralığı	
									Düşük	Yüksek
LOD	Varsayılan Eşit Varyanslar	,292	,589	,603	217	,547	,08239	,13662	-,18688	,35165
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			,606	201,279	,546	,08239	,13606	-,18590	,35067
İT	Varsayılan Eşit Varyanslar	1,191	,276	,319	217	,750	,04222	,13235	-,21865	,30308
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			,315	189,881	,753	,04222	,13383	-,22177	,30620
İB	Varsayılan Eşit Varyanslar	7,251	,008	-,111	217	,912	-,01525	,13709	-,28544	,25495
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-,108	171,518	,914	-,01525	,14169	-,29492	,26443

Tablo 1.2'deki bulgulara göre sağlık çalışanlarının buldukları hastanede lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılık algı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir (t değeri için $p > 0,05$). Başka bir ifade ile sağlık çalışanlarının cinsiyetleri değişkenlik gösterse de hastanedeki lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılıkları ile ilgili algı düzeyleri farklılaşmamaktadır (LOD-Slemp vd., 2018; İş tatmini-AI-Eisa vd., 2005)

Tablo 1.3. Yaş Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	Yaş	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	Ortalama için 95% Güven Aralığı		Min.	Max.
						Alt Sınır	Üst Sınır		
LOD	18-24	15	3,0667	,75087	,19387	2,6508	3,4825	1,60	4,40
	25-34	43	2,9395	,95672	,14590	2,6451	3,2340	1,00	5,00
	35-44	44	3,0909	1,05870	,15961	2,7690	3,4128	1,00	5,00
	45-54	86	2,9884	,99332	,10711	2,7754	3,2013	1,00	5,00
	55 >	31	3,1226	1,12152	,20143	2,7112	3,5340	1,00	4,80
	Total	219	3,0237	,99788	,06743	2,8908	3,1566	1,00	5,00
İT	18-24	15	3,4067	,89240	,23042	2,9125	3,9009	1,50	4,70
	25-34	43	3,1279	,95052	,14495	2,8354	3,4204	1,20	5,00
	35-44	44	3,2114	1,10479	,16655	2,8755	3,5473	1,00	5,00
	45-54	86	3,2523	,87645	,09451	3,0644	3,4402	1,30	5,00
	55 >	31	3,6129	1,02753	,18455	3,2360	3,9898	1,00	4,90
	Total	219	3,2813	,96615	,06529	3,1526	3,4100	1,00	5,00
İB	18-24	15	3,6370	,92912	,23990	3,1225	4,1516	1,56	5,00
	25-34	43	3,4780	1,02541	,15637	3,1625	3,7936	1,00	5,00
	35-44	44	3,6793	1,06364	,16035	3,3559	4,0027	1,11	5,00
	45-54	86	3,7842	,98136	,10582	3,5738	3,9946	1,00	5,00
	55 >	31	4,0430	,91655	,16462	3,7068	4,3792	1,67	5,00
	Total	219	3,7296	1,00050	,06761	3,5963	3,8628	1,00	5,00

Tablo 1.3 de görüldüğü gibi tüm değişkenler bakımından en düşük ortalama puana sahip 25-34 yaş aralığındaki gruba ait olduğu, en yüksek ortalama puana sahip grubun da 55 yaş ve üstü yaş aralığındaki gruba ait olduğu bulunmuştur. Örneğin, lider özerkliği desteği ortalamasına baktığımızda en düşük 2,9395 ile 25-34 yaş aralığına, en yüksek ise 3,1226 ile 55 yaş ve üzeri yaş aralığındaki gruba aittir. İş tatmini ortalamasında en düşük 3,1279 ile 25-34 yaş aralığına, en yüksek ise 3,6129 ile 55 yaş ve üzeri yaş aralığındaki gruba aittir. Benzer şekilde işe bağlılık ortalamalarına baktığımızda en düşük 3,4780 ile 25-34 yaş aralığına, en yüksek ise 4,0430 ile 55 yaş ve üzeri yaş aralığındaki gruba aittir.

Tablo 1.4. Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analizi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
LOD	Gruplar Arası	,941	4	,235	,233	,920
	Grup içi	216,135	214	1,010		
	Toplam	217,077	218			
İT	Gruplar Arası	4,944	4	1,236	1,332	,259
	Grup içi	198,550	214	,928		
	Toplam	203,493	218			
İB	Gruplar Arası	6,263	4	1,566	1,581	,181
	Grup içi	211,957	214	,990		
	Toplam	218,220	218			

Sağlık çalışanlarının yaşlarına göre değişkenler arasındaki farklılıkları değerlendirmek için ANOVA testi yapılmış ve Tablo 1.4'de gösterilmiştir. Tablo

1.4'deki bulgulara göre sağlık çalışanlarının lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılıkları yaş aralıklarına göre farklılık (Fdeğeri için $p > 0,05$) göstermemiştir.

Tablo 1.5. Eğitime Göre Tanımlayıcı İstatistikler

Eğitim	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	Ortalama için 95% Güven Aralığı		Min.	Max.	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
LOD	Lise	15	3,3600	1,32277	,34154	2,6275	4,0925	1,20	5,00
	Önlisans	77	2,7922	1,07774	,12282	2,5476	3,0368	1,00	4,80
	Lisans	81	3,1407	,79463	,08829	2,9650	3,3164	1,00	4,80
	Lisansüstü	46	3,0957	1,01783	,15007	2,7934	3,3979	1,00	5,00
	Toplam	219	3,0237	,99788	,06743	2,8908	3,1566	1,00	5,00
İT	Lise	15	3,6933	,94753	,24465	3,1686	4,2181	2,20	5,00
	Önlisans	77	3,2403	,96317	,10976	3,0216	3,4589	1,00	4,90
	Lisans	81	3,2852	,90182	,10020	3,0858	3,4846	1,30	5,00
	Lisansüstü	46	3,2087	1,07947	,15916	2,8881	3,5293	1,20	5,00
	Toplam	219	3,2813	,96615	,06529	3,1526	3,4100	1,00	5,00
İB	Lise	15	4,0963	,91612	,23654	3,5890	4,6036	2,56	5,00
	Önlisans	77	3,7879	,93540	,10660	3,5756	4,0002	1,22	5,00
	Lisans	81	3,6173	1,04335	,11593	3,3866	3,8480	1,00	5,00
	Lisansüstü	46	3,7101	1,04952	,15474	3,3985	4,0218	1,00	5,00
	Toplam	219	3,7296	1,00050	,06761	3,5963	3,8628	1,00	5,00

Tablo 1.5'de sağlık çalışanlarının eğitimlerine göre tanımlayıcı istatistikleri gösterilmiştir. Tabloya göre lider özerkliği desteği en düşük önlisans mezunu çalışanlarda (2,7922) görülürken, en yüksek ortalama lise mezunlarında görülmüştür. İş tatmini değişkeni açısından lisansüstü mezunu çalışanlar en düşük (3,2087) ortalama puan alırken, lise mezunu çalışanlar en yüksek (3,6933) ortalama puan almışlardır. İşe bağlılık değişkeni açısından ise lisans mezunu çalışanlar en düşük (3,6173) ortalamaya, lise mezunu çalışanlar da en yüksek (4,0963) ortalama puana sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 1.6. Eğitim Değişkenine Göre ANOVA Analizi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
LOD	Gruplar arası	7,171	3	2,390	2,448	,065
	Grup içi	209,906	215	,976		
	Toplam	217,077	218			
İT	Gruplar arası	2,920	3	,973	1,043	,374
	Grup içi	200,573	215	,933		
	Toplam	203,493	218			
İB	Gruplar arası	3,318	3	1,106	1,106	,347
	Grup içi	214,902	215	1,000		
	Toplam	218,220	218			

Sağlık çalışanlarının eğitimlerine göre değişkenler arasındaki farklılıkları değerlendirmek için ANOVA testi yapılmış ve Tablo 1.6'de gösterilmiştir. Tablo 1.6'daki bulgulara göre sağlık çalışanlarının lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılıkları eğitime göre anlamlı farklılık göstermemiştir (Fdeğeri için $p > 0,05$).

Tablo 1.7. Görev Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	Görevi	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	Ortalama için 95% Güven Aralığı		Min.	Max.
						Alt Sınır	Üst Sınır		
LOD	Doktor	42	3,0095	,99064	,15286	2,7008	3,3182	1,20	5,00
	Diş Hekimi	14	3,5000	,78348	,20939	3,0476	3,9524	1,70	4,70
	Ecz	3	4,0333	,87369	,50442	1,8630	6,2037	3,30	5,00
	Hemşire	55	3,4636	,97151	,13100	3,2010	3,7263	1,00	5,00
	Acil Tıp	6	3,8000	,81976	,33466	2,9397	4,6603	2,80	4,70
	Lab.Personeli	23	3,0217	1,01800	,21227	2,5815	3,4620	1,30	4,50
	Sağlık Tek.	41	3,2878	,92876	,14505	2,9947	3,5810	1,00	4,90
	Destek Per.	35	3,2429	,96415	,16297	2,9117	3,5741	1,50	4,80
	Toplam	219	3,2813	,96615	,06529	3,1526	3,4100	1,00	5,00
	İT	Doktor	42	3,0159	1,13506	,17514	2,6622	3,3696	1,17
Diş Hekimi		14	3,6071	,69062	,18458	3,2084	4,0059	1,83	4,50
Ecz		3	4,0556	,82215	,47467	2,0132	6,0979	3,50	5,00
Hemşire		55	3,5333	1,09685	,14790	3,2368	3,8299	1,00	5,00
Acil Tıp		6	4,0556	,85418	,34872	3,1591	4,9520	2,83	5,00
Lab.Personeli		23	3,0580	1,21190	,25270	2,5339	3,5820	1,33	4,67
Sağlık Tek.		41	3,2898	1,03148	,16109	2,9143	3,5654	1,00	5,00
Destek Per.		35	3,2952	1,13694	,19218	2,9047	3,6858	1,17	5,00
Toplam		219	3,3174	1,09646	,07409	3,1713	3,4634	1,00	5,00
İB		Doktor	42	3,4074	1,07968	,16660	3,0710	3,7439	1,00
	Diş Hekimi	14	3,8016	,73597	,19670	3,3767	4,2265	2,56	5,00
	Ecz	3	3,9259	1,05604	,60971	1,3026	6,5493	2,89	5,00
	Hemşire	55	3,9354	,89009	,12002	3,6947	4,1760	2,11	5,00
	Acil Tıp	6	4,2407	,76470	,31219	3,4382	5,0432	3,33	5,00
	Lab.Personeli	23	3,6135	1,10598	,23061	3,1353	4,0918	1,44	5,00
	Sağlık Tek.	41	3,7263	1,05001	,16398	3,3949	4,0577	1,11	5,00
	Destek Per.	35	3,7397	1,02437	,17315	3,3878	4,0916	1,56	5,00
	Toplam	219	3,7296	1,00050	,06761	3,5963	3,8628	1,00	5,00

Tablo 1.6'da sağlık çalışanlarının görevlerine göre tanımlayıcı istatistikleri gösterilmiştir. Tabloya göre lider özerkliliği desteği en düşük (3,0159) doktorlarda, en yüksek (4,0333) eczacılarda görülmüştür. İş tatmini değişkeni açısından en düşük (3,0159) doktorlarda, en yüksek (4,0556) eczacılarda ve acil tıp teknikerlerinde görülmüştür. İşe bağlılık değişkeni açısından ise en düşük (3,4074) doktorlarda, en yüksek (4,2407) acil tıp teknisyenlerinde görülmüştür.

Tablo 1.8. Görev Değişkenine Göre ANOVA Analizi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
LOD	Gruplar arası	10,514	7	1,502	1,642	,125
	Grup içi	192,979	211	,915		
	Toplam	203,493	218			
İT	Gruplar arası	10,514	7	2,039	1,736	,102
	Grup içi	192,979	211	1,174		
	Toplam	203,493	218			
İB	Gruplar arası	8,758	7	1,251	1,260	,272
	Grup içi	209,462	211	,993		
	Toplam	218,220	218			

Sağlık çalışanlarının görevlerine göre değişkenler arasındaki farklılıkları değerlendirmek için ANOVA testi yapılmış ve Tablo 1.8'de gösterilmiştir. Tablo 1.8'deki bulgulara göre sağlık çalışanlarının lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılıkları görevlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir (Fdeğeri için $p > 0,05$).

Tablo 1.9. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	Çalışma Süresi	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	Ortalama için 95% Güvern Aralığı		Min.	Max.
						Alt Sınır	Üst Sınır		
LOD	1-5	38	3,2895	,94520	,15333	2,9788	3,6002	1,20	4,70
	6-10	19	2,8105	,84255	,19329	2,4044	3,2166	1,00	4,00
	11-15	25	3,3680	,87926	,17585	3,0051	3,7309	1,90	5,00
	16-20	20	3,1950	1,19229	,26660	2,6370	3,7530	1,20	5,00
	20 >	117	3,3513	,96030	,08878	3,1754	3,5271	1,00	5,00
	Toplam	219	3,2813	,96615	,06529	3,1526	3,4100	1,00	5,00
İT	1-5	38	3,4123	1,07016	,17360	3,0605	3,7640	1,00	4,83
	6-10	19	2,9123	,95479	,21904	2,4521	3,3725	1,00	4,33
	11-15	25	3,3933	1,01023	,20205	2,9763	3,8103	1,67	5,00
	16-20	20	3,2083	1,34846	,30153	2,5772	3,8394	1,17	5,00
	20 >	117	3,3547	1,09958	,10166	3,1534	3,5560	1,00	5,00
	Toplam	219	3,3174	1,09646	,07409	3,1713	3,4634	1,00	5,00
İB	1-5	38	3,4883	1,03992	,16870	3,1465	3,8301	1,00	5,00
	6-10	19	3,2924	,87975	,20183	2,8684	3,7164	1,67	4,67
	11-15	25	3,8978	,87013	,17403	3,5386	4,2569	2,11	5,00
	16-20	20	3,6833	1,20874	,27028	3,1176	4,2490	1,11	5,00
	20 >	117	3,8509	,97392	,09004	3,6726	4,0292	1,00	5,00
	Toplam	219	3,7296	1,00050	,06761	3,5963	3,8628	1,00	5,00

Tablo 1.9'da sağlık çalışanlarının çalışma sürelerine göre tanımlayıcı istatistikleri gösterilmiştir. Tabloya göre lider özerkliği desteği en düşük (2,8105) 6-10 yıl arası çalışanlarda, en yüksek (3,3680) 11-15 yıl arası çalışanlarda görülmüştür. İş tatmini en düşük (2,9123) 6-10 yıl arası çalışanlarda, en yüksek (3,3933) 11-15 yıl arası çalışanlarda görülmüştür. Benzer şekilde işe bağlılık ise en düşük (3,2924) 6-10 yıl arası çalışanlarda, en yüksek (3,8978) 11-15 yıl arası çalışanlarda görülmüştür.

Tablo 1.10. Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Analizi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
LOD	Gruplar arası	5,123	4	1,281	1,382	,241
	Grup içi	198,370	214	,927		
	Toplam	203,493	218			
İT	Gruplar arası	4,005	4	1,001	,830	,507
	Grup içi	258,078	214	1,206		
	Toplam	262,083	218			
İB	Gruplar arası	8,316	4	2,079	2,120	,079
	Grup içi	209,904	214	,981		
	Toplam	218,220	218			

Sağlık çalışanlarının çalışma sürelerine göre değişkenler arasındaki farklılıkları değerlendirmek için ANOVA testi yapılmış ve Tablo 1.10'da gösterilmiştir. Tablo 1.10'daki bulgulara göre sağlık çalışanlarının lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılıkları görevlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir (Fdeğeri için $p > 0,05$).

3.3. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlikleri

Bu çalışmada analiz aracı olarak SmartPLS 3 yazılımı kullanılmıştır.. Çalışmada Kısmi En Küçük Kareler (PLS) Yapısal Eşitlik Modellemesi gereklilikleri uyarınca ölçüm modeli ve önyükleme (bootstrapping) olmak üzere iki ana değerlendirme yapılarak incelenmiştir.

Tablo 2: Araştırma Modelinin Değerlendirilmesi: Yakınsak Geçerlilik

Gizil Değişken	Gösterge	Faktör Yükleri	Cronbach's α	CR	AVE
İş Tatmini	İT1	0,799	0,898	0,922	0,663
	İT2	< 0,7			
	İT3	0,789			
	İT4	0,832			
	İT5	0,858			
	İT6	< 0,7			
	İT7	< 0,7			
	İT8	0,848			
	İT9	0,755			
	İT10	< 0,7			
İşe Bağlılık	İB1	0,870	0,925	0,940	0,692
	İB2	0,906			
	İB3	0,906			
	İB4	0,921			
	İB5	0,810			
	İB6	0,824			
	İB7	< 0,7			
	İB8	0,718			
	İB9	0,723			
Lider Özerkliği Desteği	LÖD1	0,849	0,894	0,926	0,758
	LÖD2	0,897			
	LÖD3	0,874			
	LÖD4	< 0,7			
	LÖD5	0,862			

Not. Tabloda ölçme modelinin faktör yükleri, bileşik güvenilirlik (CR) ve Cronbach's alpha ve AVE değerleri gösterilmektedir.

Ölçme modeli değerlendirmesinin temel amacı yapılarıdaki maddelerin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmektir. Lider Özerkliği Desteği (LÖD), İş Tatmini (İT) ve İşe Bağlılık (İB) olan tüm yapılar yansıtıcı modele dayalı olarak geliştirilmiştir. Hair vd.,

(2017), ölçüm modelinin değerlendirilmesinde gerekli olan üç ana adımın İç Tutarlılık, Yakınsak Geçerlilik ve Ayırt Edici Geçerlilik olduğunu vurgulamıştır.

Yakınsak Geçerlilik; yapılar ve gizli değişkenler arasındaki korelasyonun büyüklüğünü ölçmektedir. Bireysel Madde Güvenilirliği; standartlaştırılmış yüklem faktörü değerinden görülmektedir. Standartlaştırılmış yüklem faktörü, her ölçüm ögesi (gösterge) ile yapısı arasındaki korelasyonun büyüklüğünü tanımlar. Yükleme faktörü değerinin $> 0,7$ olması ideal olarak kabul edilir, yani göstergenin yapının ölçülmesinde geçerli olduğu ifade edilir. Ampirik araştırmalarda yüklem faktörü değerinin $> 0,5$ olması hala kabul edilebilir düzeydedir. Bu nedenle $< 0,5$ olan yüklem faktörü değerinin modelden çıkarılması (düşürülmesi) gerekmektedir. (Bagozzi ve Yi, 1998). Tablo 2' deki İT2, İT6, İT7, İT10, İB7 ve LÖD4 hariç tüm madde yüklemeleri Barclay ve Thompson, (1995) tarafından önerilen 0.7 kriterinden daha büyüktür.

İç Tutarlılık veya Yapı Güvenilirliği; Cronbach Alfa ve Bileşik Güvenilirlik (CR) puanlarının iç tutarlılık güvenilirliğidir. Bileşik Güvenilirlik (CR), iç tutarlılığın ölçümünde SEM'de Cronbach Alfa'dan daha iyidir çünkü CR, her gösterge için aynı ağırlığı almaz. Cronbach Alfa, Bileşik Güvenilirliğe (CR) kıyasla yapı güvenilirliğini düşürme eğilimindedir. Bileşik Güvenilirlik (CR) yorumu Cronbach Alpha ile aynıdır. Sınır değerleri $> 0,7$ kabul edilebilir ve $> 0,8$ değerleri ise oldukça tatmin edicidir (Mohajan, 2017). Bu çalışmada Tablo 2' de görüldüğü gibi Cronbach alfa (α) ve bileşik güvenilirlik (CR) değeri LÖD Ölçeği için 0,894/0,926, İT Ölçeği için 0,898/0,922, İB Ölçeği için 0,925/0,940 olarak hesaplanmış olup kullanılan tüm ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu görülmüştür.

Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE); Yakınsak geçerliliğin bir başka ölçüsü, Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) değeridir. AVE değeri, gizli yapının sahip olabileceği açık değişkenlerin varyansı veya çeşitliliği olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, gizli yapı tarafından içerilebilen açık değişkenlerin varyansı veya çeşitliliği ne kadar büyük olursa, açık değişkenin gizli yapı üzerindeki temsili de o kadar büyük olacaktır. Yakınsak geçerliliğin değerlendirilmesinde bir kriter olarak AVE'nin kullanılmasını önermektedir. En az 0,5'lik bir AVE değeri, yakınsak geçerliliğin iyi bir ölçüsünü gösterir. Yani gizil değişken göstergelerin varyansının yarısından fazlasının ortalamasını açıklayabilmektedir. AVE değeri yüklem faktörünün karelerinin toplamının hataya bölünmesiyle elde edilir. Önerilen modelin yakınsak geçerliliği test etmek için çıkarılan ortalama varyans (AVE) incelenmiş ve Tablo 2' de gösterildiği gibi LÖD ölçeği için 0,758, İT ölçeği için 0,663 ve İB ölçeği için 0,692 olarak ölçülmüş ve Bagozzi ve Yi, (1988) tarafından önerilen 0,5 kriterinden büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla bu sonuçlar modelimizin güvenilirliğinin, iç tutarlılığının ve yakınsak geçerliliğinin karşılandığını göstermektedir.

Son olarak, yansıtıcı modelin ayırt edici geçerliliği çapraz yüklem yoluyla değerlendirilmiş ve ardından AVE değeri yapılar arasındaki korelasyon değerinin karesiyle karşılaştırılmıştır (veya AVE'nin karekökü yapılar arasındaki korelasyonla karşılaştırılır). Çapraz yüklemenin ölçüsü, göstergenin kendi yapısıyla ve diğer

bloklardaki yapılarla korelasyonunu karşılaştırmaktır. Gösterge ile yapısı arasındaki korelasyonun diğer blok yapılarıyla olan korelasyondan yüksek olması, yapının kendi bloğunun boyutunu diğer bloklara göre daha iyi tahmin ettiğini gösterir. Ayırt edici geçerliliğin bir başka ölçüsü, AVE kök değerinin yapılar ve diğer yapılar arasındaki korelasyondan daha yüksek olması gerektiği veya AVE değerinin yapılar arasındaki korelasyonun karesinden daha yüksek olmasıdır (Hong, Nam ve Kim, 2017). Tablo 3’de görüldüğü gibi AVE karekökü olan köşelerde yer alan değerler, sırasıyla bir önceki değerden daha yüksektir ve ölçüm modelimiz ayırt edici geçerliliğe ulaşmıştır (Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo 3: Modelin Fornell-Larcker Kriter Matrisi

	Lider Özerkliği Desteği	İş Tatmini	İşe Bağlılık
Lider Özerkliği Desteği	0,871		
İş Tatmini	0,769	0,814	
İşe Bağlılık	0,508	0,747	0,832

3.4. Yol Katsayıları ve Hipotez Testleri

Yansıtıcı ölçüm modelinin doğrulandığını gördükten sonra çalışılan yapısal model incelenmiştir. Çoklu bağlantı sorunlarını belirlemek için öncelikle çalışılan yapılar değerlendirilmiştir. Hair vd. (2019) önerdiği adımlar izlenerek tüm VIF değerlerinin 3’ün altında olmasını sağlamak için varyans enflasyon faktörü (VIF) gözlemlenerek model eşdoğrusallık sorunları incelenmiştir. Yapılan analizde yüksek VIF değerine sahip bir veya daha fazla faktör varsa, faktörlerden biri modelden çıkarılmalıdır (Akinwande vd, 2015). Dolayısıyla VIF değerleri 3’ten büyük olan göstergeler modelden çıkarılmıştır. Yapısal model eşdoğrusallığının sonuçları, VIF değerlerinin 3’ ün altında olduğunu ve çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir. Böylelikle, Şekil 2’de gösterildiği gibi önerilen yol katsayılarının boyutunu ve önemini incelememize ve test etmemize olanak tanımıştır. Ayrıca, dışsal değişkenlerin açıklayabildiği içsel değişkenin varyansını göstererek modelin tahmin gücünü gösteren düzeltilmiş R2 değeri de incelenmiştir.

İş tatmini ve işe bağlılık, çalışanların iş tatmini ve işe bağlılık ilişkisi modelinde içsel gizil değişkenlerdir. İlgili değişkenlere ait R² katsayıları Tablo 4’ de verilmiştir.

Tablo 4: Modelin R² Değerler

	R-Kare	Düzenlenmiş R-Kare
İş Tatmini	0,591	0,590
İşe Bağlılık	0,594	0,588

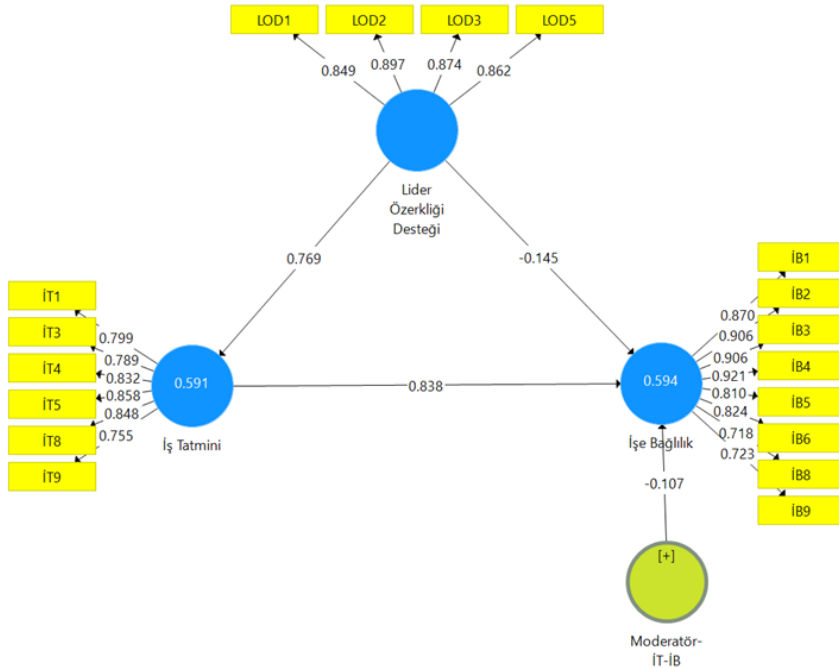
Yapısal modeli analiz etmek için tahmin edilen yol katsayılarının (β) istatistiksel anlamlılığı (t-testleri) ve modelin bağımlı değişkenlerdeki varyansı açıklama yeteneği

belirleme katsayısı (R^2) kullanılmıştır (Dufour, 2011). Araştırma modelimizin analizinde t değerlerini tahmin etmek için bootstrapping kullanılmıştır. Tablo 5’de modelimizin istatistiksel anlamlılık t, p ve f^2 değerleri gösterilmiştir. t değeri %95 güven düzeyinde anlamlı etki için 1,96 yada daha üst değerde olmalıdır (Kwong ve Wong, 2013). Değişkenler arasındaki ilişkinin etkisi hakkında bilgiyi veren f^2 ise literatürde 0,02 ile 0,15 arası küçük, 0,15 ile 0,35 arası orta ve 0,35’ in üzeri güçlü olarak kabul edilmektedir (Chin ve Marcoulides, 1998).

Tablo 5: Hipotez İçin İstatistik Değerleri, Sonuçları ve Etkileri

Hipotez	t İstatistiği	p Değeri	f^2	Sonuç	Etki
H1	12,769	0,000	0,679	Desteklendi	Büyük
H2	2,144	0,033	0,021	Desteklendi	Orta
H3	25,832	0,000	1,448	Desteklendi	Büyük
H4	0,692	0,489	0,032	Desteklenmedi	-

Şekil 2. Araştırma Modelinin PLS analizi



Sonuçlar, Lider Özerkliği Desteğinin İş Tatmini ve İşe Bağlılık arasındaki aracı rolünü (H4) desteklenmediğini geri kalanların geçerli olduğunu göstermektedir.

Mevcut çalışma da hipotezleri test etmek için yapısal model kullanılmıştır. Şekil 2, yol katsayılarının sonuçlarını ve karşılık gelen önem düzeyini göstermektedir. Sonuçlar, iş tatmininin ($\beta=0.838$, $p<0.001$) işe bağlılığın önemli bir tahmin edici olduğunu ve açıklanan varyansın % 59' ini oluşturduğunu ($R^2=0,594$) göstermiştir. İş tatmininin (H1) fiili işe bağlılık davranışına önemli ölçüde olumlu etki edeceğini varsaydığımız için H1 desteklenmiştir. Öte yandan lider özerkliği desteğinin ($\beta=-0.145$, $p<0.05$) sağlık çalışanlarının işe bağlılık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etki olduğunu göstermiş ve istatistiksel olarak desteklenmiştir. Dolayısıyla modelimizde H2' i doğrulanmıştır. Sonuçlar ayrıca lider özerkliği desteğinin ($\beta=0,769$, $p<0.001$) çalışanların iş tatmininin önemli bir tahmin edici olduğunu ve açıklanan varyansın %59' ini oluşturduğunu ($R^2=0,591$) göstermiştir. Lider özerkliği desteğinin (H3) fiili iş tatmini davranışına önemli ölçüde olumlu etki edeceğini varsaydığımız için H3 desteklenmiştir. Son olarak, sağlık çalışanlarının iş tatmini ile işe bağlılık ilişkisinde lider özerkliği desteğinin güçlendirici etkilerine ilişkin H4' ün anlamlı olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla, iş tatmini ve işe bağlılık ilişkisinde lider özerkliği desteği aracılık etmemektedir.

4. TARTIŞMA

Bu çalışma, Lider özerklik desteğini dahil ederek, çalışanların iş tatmini ve işe bağlılıklarını nasıl etkileyebileceğine dair yeni bilgiler sağlar. Bu araştırma, üç değişken arasındaki ilişkileri tek bir yapısal modelde inceleyen ve lider özerkliği desteğinin, sağlık çalışanları üzerinde iş tatmini ve işe bağlılığı nasıl etkilediğini vurgulayan bir çalışmadır.

Makale, “işe bağlılık” ölçeğini kavramsallaştırmayı, test etmeyi ve iş tatmini ile lider özerklik desteğinin işe bağlılık üzerindeki etkisini ampirik olarak incelenmesi amaçlamıştır. Çalışmanın literatüre ve uygulamaya önemli katkıları bulunmaktadır. İşe bağlılığı on maddelik ölçekten oluşan bir yapı olarak kavramsallaştırdık ve varyansa dayalı tekniği kullanarak faktöriyel geçerliliği aracılığıyla ampirik kanıtlar sağladık. On maddelik kavramsallaştırma önceki araştırmalarla tutarlıdır (Havenga vd., 2013). Çalışmamızda, liderin özerklik desteğinin ve iş tatmininin işe bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bunun, çalışanların iş ortamında nasıl yönetilebileceği konusunda pratik sonuçları vardır. Çalışmamız önceki araştırmaları genişleterek, işine bağlı bir işgücünün kişisel gelişim ve büyüme fırsatları, iş arkadaşlarının empatisi, işi tamamlama, bağlılık ve ait olma gibi temel ihtiyaçlarla karakterize edildiğini göstermektedir. Lider özerklik desteği ve iş tatmini, bağlılık sürecinin temel öncülleridir.

Bulgular çalışmanın üç hipotezini desteklemiş, bir hipotezini desteklememiştir. H1 testinin sonuçlarına dayanarak iş tatmini sağlık çalışanlarının işe bağlılığını artıran önemli bir itici güç olduğu tespit edilmiştir. Bu hipotezin sonucu, yüksek düzeyde bağlılığa sahip üyelerin mevcut iş yerlerinde çalışmalarına devam etme olasılıklarının yüksek olduğunu ve aynı zamanda kendilerine verilen işlerde istekli ve hevesli olduklarından daha fazla çaba harcadıklarını ve dolayısıyla bağlı olmayan meslektaşlarına göre daha yüksek düzeyde performans sergilediklerini ortaya

çıkarmıştır. Bu durum örgütsel bağlılık konusunda teori gelişimine önemli katkı sağlayan önemli bir bulgudur. Sonuçlar aynı zamanda yönetimin ücret politikaları ve çalışma koşullarında memnuniyeti artırarak organizasyondaki bağlılık düzeyini artırdığını de göstermektedir. Bu hipotezin kabulü, Qing vd., (2020), Loan, (2020), Mahmood Aziz vd. (2021), Holliman vd. (2022) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla uyumludur.

Özerkliğe sahip olmak çalışanlar için çok önemlidir. İnsanların hayatlarını kontrol etme ve kendilerini etkileyen kararların alınmasına katılma konusunda güçlü bir ihtiyaçları vardır. Destekleyici liderlerin olduğu ortamlarda çalışanlar her hareketinin kontrol edildiği değil gelecekteki koşulların sağlandığını anlarlar. Destekleyici özerklik sağlamak, insanlara kendi başlarına başarılı olmaları için ihtiyaç duydukları alanı vermektir. Liderler, rollerini çalışanlarının yaptığı işleri kontrol etmek yerine koordine etmek, kolaylaştırmak ve desteklemek olarak gördüklerinde olumlu bir iş yeri yaratacaklardır. Ancak yaptığımız araştırmada beklenenin aksine lider özerkliği desteği ile işe bağlılık (H2) arasında anlamlı ama negatif bir etki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada katılımcıların işe bağlılıklarını artırmada lider özerkliği desteği olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri sağlık sektörü çalışanları klinik uygulamalarda (hemşire, acil tıp teknikseyi, sağlık teknisyeni, destek personeli vd.) hekimlerin ya da bağlı olduğu birimin yöneticisinin talimatlarına uyar ve kurallar dahilinde çalışırlar, bu nedenle kapsamlı bir özerklik desteği mümkün değildir. Ayrıca tüm profesyonellerin ilgili yasa ve yönetmeliklerin yanı sıra belirli etik kodlara da uyması gerekmektedir (Van Dorssen-Boog vd., 2020; Pursio vd., 2021). Sağlık sektörü gibi daha hiyerarşik ilişkiler ile karakterize edilen geleneksel mesleki ortamlarda çalışanlara işlerinde önemli ölçüde özerklik verildiğinde ne yapacaklarını, neden yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını bilemedikleri için üstlerinden doğrudan liderlik yapmalarını bekleyeceklerdir (Jungert vd., 2021). Buradan hareketle araştırma yaptığımız hastane çalışanların da benzer durumdan dolayı lider özerkliği desteği her ne kadar iş tatmini olumlu yönde etkilese de işe bağlılığı beklenenin aksine negatif yönde etkilemiştir. Kubicek vd., (2014), artan özerklik desteği ile birlikte gelen aşırı sorumluluk ve iş yükü sağlık çalışanlarının sağlığı ve işe bağlılığı üzerinde zararlı etkileri olabileceğini gözlemlemiştir. Dolayısıyla elde edilen bu sonuç araştırma bulgumuz ile örtüşmektedir.

Araştırmalarda, çalışanların potansiyellerini gerçekleştirmelerinin engellendiği çalışma ortamlarında veya tehdit edildikleri, aşırı kontrol edildikleri ve baskı altına alındıkları durumlarda stres düzeylerinin artması, tükenmişlik, devamsızlık, artan personel değişimi ve organizasyona bağlılık eksikliği gibi sonuçlar ortaya çıkmıştır (Coetsee, 2002). Bu sonuç lider özerkliği desteği ile işe bağlılık arasındaki ilişkide başka aracı mekanizmaların olması gerektiği argümanını ampirik olarak doğrulamaktadır.

Liderin desteği aynı zamanda katılımcıların iş tatmini ve özerklik deneyimleriyle de ilişkiliydi. Araştırmanın bulguları, lider desteğini deneyimleyen çalışanların aynı zamanda daha fazla iş tatmini yaşama ihtimalinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmanın bulguları lider desteği ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Hastane içerisinde görevlerini yerine getirirken özerkliğe sahip olan çalışanlar, görünüşte daha fazla iş tatmini de yaşamaktadır. Araştırma bulguları artan lider özerkliği sonuçlarının çalışanın çabasının bir ürünü olduğuna dair duygularının artmasına neden olabileceğini göstermektedir. Bu kişisel sorumluluk duygusu, çalışanların işlerine karşı duygusal ve davranışsal tepkiler geliştirmelerine yol açarak iş tatmini duygularının artmasına neden olacaktır. Bu sonuç, sağlık profesyonellerinden oluşan bir örnekleme, denetçilerin özerklik desteğinin işle ilgili sonuçlar üzerindeki olumlu etkisine ilişkin geçmiş sonuçları tekrarlamaktadır (Deci vd., 1989; Blais ve Brie`re, 1992; Lynch vd., 2005; Moreau ve Mageau, 2012). Ayrıca mevcut bulgular lider özerklik desteğinin yararlı etkisi konusunda literatüre katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca çalışmamızda sağlık çalışanlarının iş tatmini ile işe bağlılığı arasında lider özerkliği desteğinin aracı rolü (H4) araştırılmış, ancak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Lider özerkliği desteğinin iş tatmini ve işe bağlılık ilişkisinde moderatör etkisinin olmaması başka düzenleyicilerin araştırılma ihtimalini ortaya çıkarmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda farklı faktörlerin düzenleyici etkisi araştırılabilir.

Kendi kaderini tayin teorisi özerkliğin sağlanması durumunda, çalışanların yaptığı işlerde tam olarak onaylanmasından dolayı motivasyon ve sağlığa olumlu katkıda bulunacağını varsayar (Deci ve Ryan, 2000). Ancak Van Dorssen-Boog vd. (2020) yapmış olduğu çalışmada özerk liderlik davranışının, iş özerkliği ile işe bağlılık ve sağlık arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı sonucunu bulmuştur. Bu sonuca dayanarak özerklik desteğinin işe bağlılık süreci üzerindeki kuramsal etkisinde öz liderlik yetkinlikleri gerektirdiğini öne sürmüştür. Sağlık literatürünün lider özerkliğinin artmasının çalışanların refahı için önemli olduğunu varsaymasına rağmen, bireyin öz liderliğinin de dikkate alınması gerekmektedir. Sağlık çalışanları öz liderlik yetkinliklerine ulaştıkları zaman özerkliği de daha iyi algılayabileceklerdir (Van Dorssen-Boog vd., 2020). Dolayısıyla gelecekte yapılacak çalışmalarda öz liderlik faktörü de dahil edilerek tekrar detaylı araştırılabilir.

Son olarak araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılık algı düzeyleri cinsiyet, yaş, eğitim, görev ve çalışma süresi değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.1. Sınırlamalar ve Gelecekteki Araştırmalar

Bu katılara rağmen, bu çalışma aynı zamanda gelecekteki araştırmalara yol açacak sınırlamalar da sunmaktadır. Birincisi, mevcut tasarım kesitsel yapılmış ve tüm ölçümler aynı bilgi kaynağı (yani sağlık çalışanları) tarafından rapor edilmiştir. Gelecekteki çalışmalarda araştırma modelindeki değişkenler boylamsal bir tasarım ile incelenerek bu değişkenlerin yönü ve gücü hakkında detaylı bilgi sağlanabileceği gibi, gruplararası karşılaştırma imkanı da sunabilir. Araştırma Yalova ilinde bulunan özel bir hastanede görev yapan sağlık çalışanlarından oluşan küçük bir örnekleme sınırlıdır. Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini artırmak için iş tatmini, işe

bağlılık ve lider özerkliği desteği arasındaki ilişkinin farklı bağlamlarda ve daha geniş çeşitlilikte ortamlarda incelenmesi, gelecekteki araştırmalar için verimli bir alan olacaktır. Buna ilave olarak konunun daha iyi anlaşılması için niceliksel analizin yanı sıra gelecekteki çalışmaların niteliksel analizle desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca gelecekteki araştırmalar, bir liderin sağlık hizmeti ortamında yaşayabileceği farklılıkları değerlendirmek için sağlık sistemlerinin karmaşıklığının neden olduğu liderlik rollerindeki çeşitliliği de araştırmalıdır. İkincisi, araştırmada cinsiyet, yaş, görevi, görev süresi vb. kontrol değişkenleri analize dahil edilmemiştir. Gelecekteki çalışmalarda lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkide kontrol değişkenleri dahil edilerek farklılıklar araştırılmalıdır. Üçüncüsü, bu çalışma lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılık arasındaki ilişkiyi genel bir düzeyde incelemeye odaklanmıştır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda genel olarak sağlık çalışanları değil belli bir sağlık grubu (sadece hekim, hemşire, sağlık teknikeri vd.) ele alınarak incelenmelidir.

SONUÇ

Sonuç olarak bu araştırmada sağlık çalışanlarının iş tatmini ve işe bağlılığında lider özerklik desteğinin aracı rolü test edilmiştir. Hastane yöneticilerinin liderlik tarzının çalışanların iş memnuniyeti ve bağlılığı üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalar, Türkiye'deki sağlık kuruluşlarında nispeten yenidir. Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların tatmin ve bağlılıklarıyla ilgili tutumları arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmaktır. Bu araştırma, çalışanlar arasındaki iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyini ve Türkiye hastanelerindeki yöneticilerin liderlik tarzını da ortaya koymuştur. Aynı zamanda çalışma, iş tatmini ve işe bağlılığı etkileyen faktörlerin bilgisine de katkıda bulunmuştur. Bulgular, liderliğin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi üzerine yapılan çalışmalara eklenmiştir. Bu çalışmanın bulguları İKY, sağlık yöneticileri ve diğer sağlık profesyonellerine çalışan devir hızının yüksek olduğu bir sektörde elde tutma aracı olarak çalışanların bağlılık ve iş tatmini düzeylerini artırmak için programlar geliştirmede yardımcı olabilir. Ayrıca çalışmamız üst yöneticiler, departman yöneticileri ve politika yapımcıları da dahil olmak üzere sağlık hizmeti yöneticilerinin sağlık alanındaki yenilikleri bir LÖD merceğinden görmeye teşvik etmektedir.

Pratik olarak bulgularımız, özerklik desteğinin gelişen işgücünü ortaya çıkarmak için tasarlanmış liderlik çalışmalarına değerli bir çerçeve sunabileceğini göstermektedir. Sonuçlar LÖD'ün çalışanların İT ve İB üzerinde yönetici bir role sahip olduğunu göstermektedir. Sağlık yöneticileri için bulgular, sağlık kuruluşlarının koordineli ve pragmatik liderliğe sahip olmasının temel bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Ancak literatürde liderlik ve özerklik desteği kavramına yeterince ilgi gösterilmemiştir. Günümüzde kuruluşlar zayıf denetimden, zayıf kişilerarası ilişkilerden, kötü çalışma koşullarından ve sağlıklı çalışma koşullarının eksikliğinden muzdariptir ve bunlar çalışan motivasyonunun önünde bir engeldir. Literatürde araştırılan makalelerde, kuruluşların yönetimde modern kavramları kullanması ve çalışanlara daha etkili bir rehberlik sağlamak için yeni vizyon biçimini uygulaması gerektiği vurgulanmıştır. Kurumlarda liderliğin rolü genişletilmelidir. Liderler,

takipçilerinin özerklik desteğini algılama ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Özerklik desteği organizasyonlarda büyük bir motive edici faktör olmalıdır. Liderler, daha iyi sonuçlar elde etmek için çalışanlarını güçlendirmeli ve onlarla iyi ilişkiler kurmaya odaklanmalıdırlar. İş ortamının sağlıklı olmadığı duygusu ortadan kaldırılmalı ve eski motivasyon geleneği terk edilmelidir. Sağlık çalışanlarına yönelik yapılan bu araştırmada liderin özerklik desteğinin, iş tatmini ve işe bağlılık arasındaki ilişkide en önemli faktör olduğu vurgulanmıştır. Aynı zamanda lider özerkliği desteği sağlık çalışanlarının iş tatminini pozitif, işe bağlılıklarını da negatif yönde etkilemiştir.

THE MEDIATORY ROLE OF LEADER AUTONOMY SUPPORT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN HEALTH EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND COMMITMENT

1. INTRODUCTION

Leaders today are more like employee advocates than employee supervisors. Intentionally creating a supportive and motivating environment, showing concern for employees' well-being, providing opportunities for autonomy support, avoiding rewards in the workplace that actually reduce motivation and performance for employees to be creative and innovative are all part of modern leadership.

Based on literature readings, it is thought that the mediating role of leader autonomy will contribute significantly to its positive effect on job satisfaction and job commitment. Although studies on job satisfaction and job involvement have increased since the 1990s, most of the research has focused on the concepts themselves and their one-way outcomes. There have been limited recommendations regarding the influence of leadership on work engagement and job satisfaction. Additionally, no study has been found that specifically investigates the relationship between leader autonomy, job satisfaction and work engagement variables in the context of healthcare sector employees. Job satisfaction of healthcare professionals should be a matter of great importance for healthcare organizations and their stakeholders. Some studies show that increasing job satisfaction should be a key goal in facing challenges related to quality standards, patient satisfaction and staff retention (Top et al., 2015; Gorgulu and Akilli, 2017). Although many studies published in the literature emphasize the importance of leadership, only a few have linked leader autonomy support with its effects on healthcare workers' job satisfaction. Based on this gap in the literature, this research aimed to analyze the relationship between health workers' job satisfaction and work commitment and whether leader autonomy support has a mediating role in this relationship.

2. METHODS

A survey was used as a data collection tool in this empirical study, which was conducted to examine leader autonomy support in the relationship between health workers' job satisfaction and work commitment. In this context, expressions in scales

whose validity and reliability have been proven in previous studies on job satisfaction, job commitment and leader autonomy support were selected. Participants were asked to mark the options that fit their opinions on a 5-point Likert scale. The survey created within the scope of the study was applied to doctors, dentists, pharmacists, nurses, caregivers, cleaners, security and other assistant personnel of a private hospital in the center of Yalova. Surveys were delivered to participants via the Googleforms online platform. A total of 224 people answered the survey and 219 surveys were considered valid.

3. RESULTS

The reliability analysis of the scale prepared within the scope of the research was carried out through the Smart PLS 3.0 program. In this study, Cronbach's alpha (α) and composite reliability (CR) values were calculated as 0.894/0.926 for the Leader Autonomy Support Scale, 0.898/0.922 for the Job Satisfaction Scale, and 0.925/0.940 for the Work Engagement Scale, and it was observed that all scales used were highly reliable.

In the current study, structural model was used to test the hypotheses and the results showed that job satisfaction ($\beta=0.838$, $p<0.001$) was a significant predictor of job engagement behavior and accounted for 59% of the explained variance ($R^2=0.594$). H1 was supported as we hypothesized that job satisfaction (H1) would have a significant positive impact on actual work engagement behavior. On the other hand, it was shown that leader autonomy support ($\beta=-0.145$, $p<0.05$) had a negative and significant effect on the work engagement behavior of healthcare workers and was statistically supported. Therefore, H2 was confirmed in our model. The results also showed that leader autonomy support ($\beta=0.769$, $p<0.001$) was a significant predictor of employees' job satisfaction, accounting for 59% of the explained variance ($R^2=0.591$). H3 was supported as we hypothesized that leader autonomy support (H3) would have a significant positive impact on actual job satisfaction behavior. Finally, H4 regarding the strengthening effects of leader autonomy support on the relationship between health workers' job satisfaction and work commitment was found to be not significant.

As a result, a model was developed in the study to investigate the relationship between leader autonomy support, job satisfaction and job commitment of healthcare workers, and it was emphasized that job satisfaction and job commitment are the most important factor. At the same time, leader autonomy support positively affected the job satisfaction of healthcare workers and negatively affected their work commitment.

4. DISCUSSION

This study provides new insights into how incorporating leader autonomy support can impact employees' job satisfaction and work engagement. This research is the first to examine the relationships between three variables in a single structural model and highlight how leader autonomy support affects job satisfaction and work engagement in healthcare professionals. The study makes important contributions to the literature and practice. We conceptualized work engagement as a construct consisting of ten-

item scales and provided empirical evidence through its factorial validity using the variance-based technique. The ten-item conceptualization is consistent with previous research (Havenga et al., 2013). In our study, it was found that the leader's autonomy support and job satisfaction had a significant effect on work engagement. This has practical implications for how employees can be managed in the workplace. Our study extends previous research, showing that an engaged workforce is characterized by core needs such as opportunities for personal development and growth, empathy from co-workers, job completion, engagement, and belonging. Leader autonomy support and job satisfaction are key antecedents of the engagement process.

CONCLUSION

Insufficient attention has been paid to the concept of leadership and autonomy support. Today, organizations suffer from poor supervision, poor interpersonal relationships, poor working conditions and lack of healthy working conditions, and these are an obstacle to employee motivation. From the articles researched in the literature, it is felt that organizations should use modern concepts in management and implement the new form of vision to provide more effective guidance to employees. The role of leadership must be expanded. Leaders must meet their followers' needs to perceive autonomy support. Autonomy support should be a major motivating factor in organizations. Leaders should also focus on empowering their employees and building good relationships with them to achieve better results. The feeling that the work environment is unhealthy should be eliminated and the old tradition of motivation should be abandoned. In the study, a model was developed to investigate the relationship between leader autonomy support, job satisfaction and job commitment of healthcare workers, and it was emphasized that job satisfaction and job commitment are the most important factor. At the same time, leader autonomy support positively affected the job satisfaction of healthcare workers and negatively affected their work commitment.

KAYNAKÇA

- Abdullah, M. İ. , Huang, D., Arjantin, M., Ivascu, L. and Riaz, E. (2020). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being, *Nursing Open*, 8(2), 607-619
- Akinwande, M.O, Dikko, H.G. and Samson, A. (2015). Variance Inflation Factor: As a Condition for the Inclusion of Suppressor Variable(s) in Regression Analysis, *Open Journal of Statistics*, 5, 754-767.
- Allport GW. (1945). The Psychology of Participation. *The Psychological Review* 53(3), 117-132.
- Alshibly, H. H. (2015). Investigating decision support system (DSS) success: A partial least squares structural equation modeling approach. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(4), 56-77.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition. London. Kogan Page Publishing.
- Aziri, B. (2008). *Menaxhimi i burimeve njerëzore, Satisfaksioni nga puna dhe motivimi i punëtorëve*, Gostivar. Tringa Design.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Barclay, D.W. and Thompson, R. (1994). Influence of Experience on Personal Computer Utilization: Testing a Conceptual Model. *Journal of Management Information Systems*, 11(1),167-187.
- Blais, M. R., and Brière, N. M. (1992). *On the mediational role of feelings of self-determination in the workplace: Further evidence and generalization*. Unpublished manuscript. Canada. Université du Québec à Montréal.
- Chin, W. W. and Marcoulides, G. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods For Business Research*, 8, 295-336.
- Coetsee, L. D. (2002). *Peak performance and productivity: a practical guide for the creation of a motivating climate*, 2 nd Ed. Vanderbijlpark: Ons Drukkers.
- Dalkrani, M. and Dimitriadis, E. (2018), The Effect of Job Satisfaction on Employee Commitment. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 11(3), 16-23.
- Davis, K. and Nestrom, J.W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*, 7 edition. New York. McGraw Hill.

- Dawson, K.M., O'Brien, K.E. and Beehr, T.A. (2016). The role of hindrance stressors in the job demand–control–support model of occupational stress: A proposed theory revision. *J. Organ. Behav*, 37(3), 397–415.
- Deci, E. L., Connell, J. P. and Ryan, R. M. (1989), Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000), “The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior”, *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. and Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*, 27(8), 930-942.
- Dufour, J-M. (2011). Coefficients of determination, McGill University.
- Eliyana, A., Ma'arif, S. and Muzakki (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- George, J.M. and Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*, Fifth Edition. New Jersey. Pearson/Prentice Hall.
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S. and Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460, DOI: 10.1080/1359432X.2012.665228
- Gorgulu, O. and Akilli, A. (2017). The determination of the levels of burnout syndrome, organizational commitment, and job satisfaction of the health workers. *Niger J Clin Pract*, 20, 48-56
- Hair J.F Jr, Risher J.J, Sarstedt M. Ringle C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *Eur Bus Rev*. 31(1), 2 –24.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., and Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature.

- Hocine, Z. and Zhang, J. (2014). Autonomy Support: Explaining the Path from Leadership to Employee Creative Performance. *Open Journal of Social Sciences*, 2(6), 417-423.
- Holliman, A. J., Revill-Keen, A., and Waldeck, D. (2022). University lecturers' adaptability: examining links with perceived autonomy support, organisational commitment, and psychological wellbeing. *Teaching Education*, 33(1), 42-55.
- Hong, S. H., Kwon, N., and Kim, M. S. (2020). Daily Job Crafting Helps Those Who Help Themselves More: The Moderating Role of Job Autonomy and Leader Support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 2045, doi:10.3390/ijerph17062045.
- Hong, S.H., Kwon, N. and Kim, M.S. (2020). Daily Job Crafting Helps Those Who Help Themselves More: The Moderating Role of Job Autonomy and Leader Support. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17(6), 2045, <https://doi.org/10.3390/ijerph17062045>.
- Hoppok, R. and Spielgler. (1938). Job Satisfaction. *Occupations:The Vocational Guidance Journal*, 16(7), 636-643. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2164-5892.1938.tb00348.x/abstract>
- Innanen, H., Tolvanen, A. and Salmela-Aro, K. (2014). Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. *Burnout Research*, 1(1), 38-49.
- Jungert, T., Schattke, K., Proulx, F.A., Taylor, G. and Koestner, R. (2021), "Whose autonomy support is more effective? Managers' or co workers'? An experimental comparison of source and occupational context on intrinsic motivation", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38(2), 115-224, doi: 10.1002/cjas.1598.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition, Thompson Gale. Detroit.
- Kubicek , B. , Korunka , C. and Tement , S. (2014.), " Too much job control? Two studies on curvilinear relations between job control and eldercare workers' well-being ", *International Journal of Nursing Studies* , 51, 1644 - 1653
- Kwong, K. and Wong, K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24:1-32, Technical Note 1.

- Loan, L. J. M. S. L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- Locke E. A. (1983). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Lodahl MT and Kejner M. (1965). The definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 23-33.
- Lynch, M. F., Jr., Plant, R. W., and Ryan, R. M. (2005). Psychological needs and threat to safety: Implications for staff and patients in a psychiatric hospital for youth. *Professional Psychology: Research and Practice*, 36, 415–425.
- Mac Donald, S. and Mac Intyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13, 1-16. doi: 10.1300/J022v13n02_01.
- Mahmood Aziz, H., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Ali Ahmed, S., Sabir, B. Y., Burhan Ismael, N., ... and Anwar, G. (2021). Employee commitment: The relationship between employee commitment and job satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54-66.
- Mehmet Top, Mesut Akdere & Menderes Tarcan (2015) Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees, *The International Journal of Human Resource Management*, 26:9, 1259-1282, DOI: 10.1080/09585192.2014.939987
- Meyer, J. P. and Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323–337.
- Mohajan, H. (2017). Two Criteria for Good Measurements in Research: Validity and Reliability. *Annals of Spiru Haret University*, 17(3), 58-82.
- Moreau, E. and Mageau, G. A. (2012). The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too!. *Motivation and Emotion*, 36, 268-286.
- Mosadeghrad, A.M. and Ferdosi, M. (2013). Leadership, job satisfaction and organizational commitment in healthcare sector: proposing and testing a model. *Mater Sociomed*, 25(2), 121-6. doi: 10.5455/msm.2013.25.121-126.
- Mosadeghrad, A.M. and Yarmohammadian M.H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *International*

Journal of Health Care Quality Assurance incorporating Leadership in Health Services, 19(2), 11-28.

- Mullins, J.L. (2005). *Management and organizational behavior*, Seventh Edition. Pearson Education Limited. Essex.
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T. and Lien, G. (2021). Fostering innovative behavior in health organizations: a PLS-SEM analysis of Norwegian hospital employees. *BMC Health Services Research*, 21, 470, <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06505-1>.
- Oshagbemi T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single vs. multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14, 388–403.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A. and Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14, 1405-1432.
- Pursio, K., Kankkunen, P., Sanner-Stiehr, E. and Kvist, T. (2021), “Professional autonomy in nursing: an integrative review”, *Journal of Nursing Management*, 29, 1565-1577.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684.
- Saleh, S.D. and Hosek, J.R. (1976). Job Involvement: Concepts and Measurements. *Academy of Management Journal*, 19, 213-224.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., and Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Slåtten, T., Mutonyi, B.R. and Lien, G. The impact of individual creativity, psychological capital, and leadership autonomy support on hospital employees’ innovative behaviour. *BMC Health Services Research*, 20, 1-17. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05954-4>
- Slemp, G.R., Kern, M.L., Patrick, K.J. and Ryan, R.M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motiv Emot*, 42, 706–724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Smith, P., Ironson G.H. and Brannick M.T. (1989). Construction of a job in general scale: a comparison of global, composite and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74, 1-8.

Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc

Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*, Third edition, Detroit, Routledge Publishing.

Van Dorssen-Boog, P., De Jong, J., Veld, M. and Van Vuuren, T. (2020), “Self-leadership among healthcare workers: a mediator for the effects of job autonomy on work engagement and health”, *Frontiers in Psychology*, 11, 1-13, doi: 10.3389/fpsyg.2020.01420.

Vroom V.H. (1962). Ego-Involment, Job Satisfaction and Job Performance. *Personnel Psychology*, (15), 161.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Jhon Wiley and Sons, 91.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Serap TÜRKİYILMAZ
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Serap TÜRKİYILMAZ
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Serap TÜRKİYILMAZ
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Serap TÜRKİYILMAZ
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Serap TÜRKİYILMAZ

-RESEARCH ARTICLE-

THE MEDIATING ROLE OF TRUST IN MANAGER IN THE EFFECT OF WORKLOAD ON JOB STRESS IN EMERGENCY HEALTH SERVICES*

Aykut YAĞCI¹ & Harun KIRILMAZ²

Abstract

Workload is the number of activities an employee or organizational structure must complete using its skills and potential. Job stress is a harmful physical and emotional reaction that can occur when an employee faces job demands and pressures unrelated to knowledge, skills, and abilities, making it difficult to cope. Trust in managers is based on the idea that employees believe that their managers will keep their word and have a consistent, fair, and egalitarian managerial approach without any discrimination among employees. This study aims to determine the mediating role of trust in managers in the effect of workload on job stress in emergency health services (EHS). There is no study in the literature examining the relationship between workload, job stress, and trust in managers in EHS. The use of trust in managers as a mediating variable in the study contributes to the originality of the study. A cross-sectional research design was used in the study. A questionnaire was applied to 372 people working in EHS in a province in Turkey. Descriptive statistical methods, Pearson correlation analysis, and PROCESS macro Model 4 were used in regression analysis. Workload has a negative effect on job stress. However, this negative effect does not increase when trust in managers is used as a mediating variable. In other words, there is no mediating effect of trust in managers on the effect of workload on job stress. The workload of EHS employees' leads to job stress. However, trust in the manager does not affect job stress. EHS managers should consider that workload can lead to job stress. The negative relationship between employees' trust in management and workload and job stress should be considered. Determining the optimal workload for healthcare workers and ensuring fairness in the distribution of tasks can reduce job stress and insecurity.

Keywords: Job Stress, Workload, Trust in Manager, Emergency Health Services.

JEL Codes: M10, M12, I10.

Başyuru: 13.07.2024 **Kabul:** 23.12.2024

* This study was produced from the master's thesis titled "The mediating role of trust in the manager in the effect of workload on work stress: Example of Sakarya 112 Emergency Health services" prepared by Aykut YAĞCI under the supervision of Assoc. Prof. Dr. Harun KIRILMAZ.

¹ Sakarya University, Graduate School of Business, aykut195495@gmail.com, Sakarya, Türkiye, ORCID: 0000-0002-0670-1145.

² Assoc. Prof. Dr., Sakarya University, Sakarya Business School, hkirilmaz@sakarya.edu.tr, Sakarya, Türkiye, ORCID: 0000-0001-6055-6826.

ACIL SAĞLIK HİZMETLERİNDE İŞ YÜKÜNÜN İŞ STRESİNE ETKİSİNDE YÖNETİCİYE GÜVENİN ARACI ROLÜ³

Öz

İş yükü, bir çalışanın veya organizasyonel yapının beceri ve potansiyelinin kullanarak belirli bir dönemde tamamlaması gereken faaliyet sayısı olup niceliksel ve niteliksel iş yükü olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. İş stresi, bir çalışanın bilgi, beceri ve yetenekleriyle ilişkili olmayan iş talepleri ve baskılarla karşı karşıya kaldığında ortaya çıkabilen ve başa çıkmayı zorlaştıran zararlı bir fiziksel ve duygusal tepkidir. Özellikle sağlık çalışanlarında fiziksel ve ruhsal sorunların ve sağlık kuruluşlarında verimliliğin düşmesinin önde gelen nedenlerinden biri olup sağlık hizmetlerinin kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yöneticiye güven, çalışanların yöneticilerinin sözüne duracağına inanmaları ve çalışanlar arasında herhangi bir ayrıma gitmeden tutarlı, adaletli ve eşitlikçi bir yönetsel yaklaşıma sahip olmaları düşüncesine dayanmaktadır. Yöneticiye güvenin örgütsel bağlılık ve iş performansı başta olmak üzere birçok değişkenle ilişkisi ortaya konmaktadır. Bu çalışmanın amacı, acil sağlık hizmetlerinde iş yükünün iş stresine etkisinde yöneticiye güvenin aracı rolünü belirlemektir. Literatürde acil sağlık hizmetlerinde iş yükü, iş stresi ve yöneticiye güven arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Çalışmada yöneticiye güvenin aracı değişken olarak kullanılması, çalışmanın özgünlüğüne katkı sağlamaktadır. Çalışmada kesitsel bir araştırma tasarımı kullanılmıştır. Türkiye’de bir ilde acil sağlık hizmetlerinde çalışan 372 kişiye anket uygulanmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizinde PROCESS makro Model 4 kullanılmıştır. İş yükü iş stresi üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Ancak bu olumsuz etki, yöneticiye güven aracı değişken olarak kullanıldığında artmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, iş yükünün iş stresine etkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisi bulunmamaktadır. Acil sağlık hizmetleri çalışanlarının iş yükü iş stresine yol açmaktadır. Fakat yöneticiye güven iş stresini etkilememektedir. Acil sağlık hizmetleri yöneticileri, iş yükünün iş stresine yol açabileceğini dikkate almalıdır. Çalışanların yönetime güvenleri ile iş yükü ve iş stresi arasında olumsuz ilişki göz önünde bulundurulmalıdır. Sağlık çalışanları için optimal iş yükünün belirlenmesi ve görev dağılımında hakkaniyetin sağlanması, iş stresini ve güvensizliği azaltabilir.

Anahtar Kelimeler: İş Stresi, İş Yükü, Yöneticiye Güven, Acil Sağlık Hizmetleri.

JEL Kodları: M10, M12, I10.

“This study has been prepared according to Research and Publication Ethics.”

³ Genişletilmiş Türkçe Özet, makalenin sonunda yer almaktadır.

1. INTRODUCTION

Recently when we examine the EHS literature, it is seen that clinical studies are intense (Camargo et al., 2022; Trehan et al., 2021; Trehan et al., 2019); organizational behaviour issues in the sample of healthcare personnel and healthcare institutions are addressed at a limited level (Gribben et al., 2019; Lu et al., 2022). As for during the Covid-19 pandemic, studies on topics such as stress, anxiety and well-being attract attention (Baumann et al., 2021; Blanchard et al., 2022a; Blanchard et al., 2022b; Rodriguez et al., 2020). Accordingly this study during the Covid-19 pandemic investigates the mediating role of trust in managers in the effect of workload on job stress.

The perspective of the countries at the level of development on health policies and the solutions they show against the problems are progressing in direct proportion to the increase in quality standards in health. In this progress, changes and developments in EHS, which are part of the health system, are of great importance (Paksoy, 2016). EHS, which include preventing further damage to patients and preventing death with rapid and effective intervention, serve as the first link in the health system. Disorders occurring in the first link of the wheel affect the system completely negatively (Aslan and Güzel, 2018). Based on the place and importance of EHS in the health sector, the research sample consists of EHS personnel.

The population per emergency health station in Turkey decreased by 2.6% from 27,415 in 2020 to 26,713 in 2021, and the population per emergency ambulance decreased from 14,641 in 2020 to 14,598 in 2021 (Ministry of Health, 2023). Despite the increasing number of stations and ambulances, inadequate personnel, incomplete and insufficient job descriptions, insufficient motivational practices, and insufficient social activity areas for healthcare personnel were listed among the weaknesses in the 2021 Annual Report (Ministry of Health, 2022a).

From this point of view, the workload in EHS in Turkey and the resulting job stress are important. Effective, efficient, and uninterrupted delivery of EHS is directly and indirectly related to rational workload planning and management of job stress. There are many factors affecting job stress in EHS (Koçak et al., 2015). In the literature, job stress and occupational satisfaction (Fırat, 2018), role conflict (Eray, 2017), organizational support (Demirel, 2013), occupational health and safety (Kaplan and Eren, 2018), organizational commitment (Serinikli, 2019), organizational identification (Turunç and Çelik, 2010), job satisfaction (Bayar and Öztürk, 2017), job performance (Özmutaf and Mizrahi, 2017), turnover intention (Tekingündüz and Seçkin, 2015), role ambiguity (Tezcan and Gözükara, 2022), burnout (Camci and Kavuran, 2021).

According to a study conducted in EHS, job stress is affected by a number of factors, such as excessive patient density, lack of trained personnel, and lack of medical equipment (Acar et al., 2013). However, job stress is affected not only by these stress sources but also by unpredictable working conditions (Akpınar and Taş, 2011). EHS

is a field where job stress is high due to its nature. Therefore, knowing the effects or mediating roles of other variables on job stress will contribute to the literature and EHS management. In this framework, this study aims to determine the mediating role of trust in managers in the effect of workload on job stress.

2. LITERATURE REVIEW

Many factors affecting employees negatively have a negative impact on their job performance. These negative factors also threaten the health and emotional states of employees. The general framework of these negativities is the concept of workload (Dağdeviren et al., 2005). The workload is the perception of employees that the work assigned to them is above their working perspectives and powers (Çelik and Çıra, 2013). Hart and Wickens (1990) explained workload as all of the responsibilities that fall to humans in terms of cost in cooperation with machines. Workload, one of the main issues of working life, is considered productivity and performance for institutions, while for employees, it is considered as the time and effort spent to reach the end of the given work (Kanbur, 2018). Excessive workload has individual and organizational effects. Workload creates burnout and job stress in individual employees, creates low performance in organizations, disruptions in functioning due to communication disorders, inefficiency in production, and financial losses (İnan, 2017). Stress has been identified as the main cause of the resources that negatively affect individuals working in business areas, and over time, the concept of job stress has become widely used and valuable as the concept of stress has been frequently discussed in the literature (Rageb et al., 2013). Job stress can be explained as the psychological and behavioural disorder of the employee due to the communication disorder that occurs in the working environment and among colleagues and the stressor factors (Karakoç et al., 2014). In addition, job stress can be defined as physiological and mental distress in individuals due to the sense of inadequacy felt by the organization's personnel and the environmental reflections of this distress as tension and restlessness (Özdemir, 2010). Some professional groups experience stress more intensely than others and can overcome it with more difficulty. Teachers, health workers, and law enforcement officers can be given as examples to these professional groups (Işıtan and Gökler, 2012). In today's conditions, people's working conditions, family and economic problems, interpersonal relations, and competition environment make them feel more and more every day, increasing the sources of stress day by day (Baltaş and Baltaş, 1999). The concept of trust in the manager, one of the subheadings of trust in the organization, is related to where the leader, the employer, sits in the perspective of his subordinates or employees. Employees' trust in their managers will affect the level of effectiveness of the manager in the organization (Bozdoğan and Aksoy, 2020). While Mayer et al. (1995) defined the concept of trust in the manager as “the belief of the employees that the practices and behaviours’ of the leader will have positive results for them”, in a different definition, trust in the manager is defined as the feeling that the staff can easily express themselves to the manager without fear and anxiety when they encounter any problems related to the job or make mistakes (Arslantaş and Dursun, 2008). Employees who trust their managers will be more self-sacrificing in obeying orders from their superiors, while their work commitment and

performance increase with their increased sense of trust in the organization. Employees who think their managers do not protect their rights and make unethical decisions will not trust their managers and will not voluntarily fulfil the instructions (Kabadayı and Türkay, 2020). Managers' implementing decisions fairly among employees, exhibiting consistency in their behaviours', communicating accurately and effectively, ensuring equal distribution of workload, involving employees in the decision-making mechanism, and showing interest and smiling faces towards employees will ensure the formation of trust in the manager (Whitener et al., 2013).

- H1: Workload has a negative effect on job stress.

The problem of workload perceived by employees has an important place among the main arguments of organizations trying to increase the performance of their employees. The fact that employees are asked to do more than they are expected to do pushes employees to hurry and act carelessly (Ahmed et al., 2016). As a result of the increase in the workload felt by employees, job stress emerges (Portoghese et al., 2014). In the literature review, it is possible to come across many studies showing the effect of workload on job stress. In a study conducted by Sheraz et al. with 200 surveyors in Pakistan, it was found that there was a positive effect between excessive workload and job stress and that workload was 38% effective in the occurrence of job stress (Sheraz et al., 2014). In the study conducted by Vanishree, it was stated that excessive workload caused job stress in employees and weakened decision-making skills (Vanishree, 2014). At the same time, Mazloum et al. (2008) found in their study that workload increases with time pressure, and job stress emerges as a result.

- H2: Trust in the manager has a positive effect on job stress.

There is intense stress in workplaces where organizational trust does not exist. Due to this stress, productivity and high performance will not be achieved for the organization, as well as the problem of focusing on work and quitting from the employee (Karcioğlu and Naktiyok, 2015). One of the most important factors in forming organizational trust for employees is trust in the manager. Employees think that their managers are the representative authority of the organization (Tokgöz and Seymen, 2013). Fındıklı et al. (2010) concluded that trust in the manager and trust in the organization move in a positive significant direction, and at the same time, there is a positive significant relationship between trust in the manager and the manager's in-house competence. Therefore, it is expected that the job stress occurring in the absence of organizational trust will also occur in trust in the manager, a sub-dimension of organizational trust. The research conducted by Ersoy (2015) in a five-star hotel organization concluded that employees who trust their managers do not experience stress. In the study conducted by Köse et al. (2020) the effect between career stress and trust in managers was investigated. As a result of the research, it was observed that there was a negative low-level effect between career stress and organizational trust and organizational trust sub-dimension trust in managers. It has been observed that employees aiming to climb the career ladder in their future planning, with the

increase in their trust in the manager, their thoughts that they will not be unfairly treated increase positively, and their stress will decrease.

- H3: Trust in the manager has a mediating role in the effect of workload on job stress.

In the literature, there is no study investigating the concepts of workload, job stress, and trust in the manager at the same time and investigating trust in the manager as a mediating effect. When the relationship between workload, job stress, and trust in the manager is analyzed in line with the above explanations, employees may experience job stress due to a high workload. At the same time, employees who do not trust their managers may also experience job stress. In addition, a high level of trust in the manager may positively affect job stress caused by workload. From this point of view, it can be said that trust in a manager has a mediating effect on the effect of workload on job stress.

3. METHODOLOGY

3.1. Research Design and Sampling

The survey method was preferred, and a cross-sectional correlational study was conducted. The study was conducted in an EHS unit in Sakarya province of Turkey, where 512 staff members work. As an inclusion criterion, all participants were required to have worked in EHS for at least one year. In line with this criterion, 485 healthcare professionals constituted the research population. The study aimed to reach the entire population and no sampling was done. 372 (76.7%) healthcare workers who agreed to participate in the research took part in the surveys. Among the participants, 53.3% were women, and the mean age was 37.23 ± 9.43 years. Most of the participants (83.1%) were undergraduates. The most important limitation of the study is that it was conducted in only one province. Therefore, to increase the generalizability of the study results, it is recommended that the study be repeated in different and larger samples.

3.2. Data Collection Tools

The data collection tool includes demographic questions on age, gender, marital status, educational status, employment duration, and three measurement tools.

Individual Workload Perception Scale: In order to measure the workload perception of EHS employees, there is the Individual Workload Perception Scale, which was developed by Cox and again tested for validity and reliability by Cox and colleagues (Cox et al., 2007) and adapted into Turkish by Saygılı (Çiftçioğlu et al., 2018). The original scale consists of 5 dimensions and 31 items. This study used the shortened form of the Individual Workload Perception Scale, adapted from the aforementioned scale by Kulaklıkaya (2013), with 9 items and a 5-point Likert structure. The scores obtained from the scale show the employees' perceptions of their working environment, and a high overall score indicates that the employees' individual

workload perception, that is, their positive perceptions of their working environment, is high (Karacabay et al., 2020). Higher individual workload perceptions of employees indicate lower workload. Since the statements in the scale are positive statements, and the concept of workload expresses negativity, the answers to the statements were analyzed by reverse coding. For example, a score of 5 for the statement "I can tell the manager about the difficult conditions of the working environment." indicates a high level of positive workload perception and a low level of workload. Cronbach Alpha coefficient of the scale was calculated as .916.

Job Stress Scale: It consists of the General Job Stress Scale developed by De Bruin. Consisting of 9 items, the General Job Stress Scale was evaluated on a 5-point Likert scale (De Bruin, 2006). The scale was adapted into Turkish by Teleş. The General Job Stress Scale aims to function as a short, one-dimensional indicator of job stress. The total score is a summary expression of the job stress experienced by the individual. High scores indicate high job stress, and low scores indicate low job stress (Teleş, 2021). The Cronbach Alpha coefficient of the scale was calculated as .943.

Trust in Manager Scale: There is a 12-items Organizational Trust Scale developed by Nyhan and Jr (1997) to measure organizational trust. The Turkish translation, validity, and reliability studies of the scale were conducted by Demircan. In the scale consisting of 2 parts, the first 8 items investigate trust in the manager, and the remaining 4 items investigate trust in the organization. The trust in manager sub-dimension in this study, which includes the first 8 items, was used and evaluated with a 5-point Likert scale. The higher the score of the answers given to the items on the scale, the higher the trust in the manager (Eroğlu et al., 2016). Cronbach Alpha coefficient of the scale was calculated as .952.

The data were collected between 17/04/2022 - 15/07/2022 by the researchers using a questionnaire method. Participants who met the inclusion criteria were included in the sample. In order to obtain clear and quick data, the face-to-face interview method was preferred. Before the questionnaire was administered, permission was obtained from the official authorities to collect data. In addition, the approval of Sakarya University Ethics Committee (document numbered 122527 and dated 07/04/2022) was obtained. The research meets the generally accepted ethical principles set out in the Declaration of Helsinki. Participants were informed about the confidentiality and anonymity of the questionnaires and then verbal consent was obtained from all participants. The questionnaire form distributed to the participants included information about the purpose of the study, the ethics committee, and institutional approval documents. Participants were given enough time to fill out the questionnaire anonymously. The questionnaire forms were collected in sealed envelopes to ensure the confidentiality and anonymity of the participants.

3.3. Statistical Analysis

SPSS 22 and PROCESS Macro were used to analyze the data. Since the hypotheses were one-tailed, the p-value was accepted with a confidence interval 0.025. First,

descriptive statistical analysis (mean, standard deviation) was performed. Then the internal consistency of the scales was tested, and the correlation between the variables was examined. Hayes' (2022) Model 4 was used to determine the mediating role of trust in managers in the effect of workload on job stress.

4. RESULTS

4.1. Descriptive Statistics and Correlation Analysis

In the study, it was found that there was a high positive relationship between workload and job stress ($r=.618$), a high negative relationship between workload and trust in managers ($r=-.700$), and a moderate negative relationship between job stress and trust in managers ($r=-.457$). In Table 1, the analysis results are presented in detail.

Table 1. Correlation analysis and descriptive statistics

	1	2	3	Mean	Standard Deviation
Workload (1)	1	-.700*	.618*	3.274	.954
Trust in the Manager (2)	-.700*	1	-.457*	2.451	1.007
Job Stress (3)	.618*	-.457*	1	3.021	1.062

*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.2. Mediating Role Analysis

SPSS PROCESS macro Model 4 was used to determine the effect of workload on job stress and the mediating role of trust in managers in this effect. In Table 2 and Table 3, the analysis results in Figure 1 are presented in detail. In the regression model showing the effect of workload and trust in a manager on job stress, the effect of workload was statistically significant ($F=114.512$; $p=.000$), while the effect of trust in a manager was insignificant ($p>.05$). According to the results, the workload has a negative effect on job stress in a positive way ($\beta=.583$). However, it was found that trust in managers did not mediate the effect of workload level on job stress ($\beta=.034$, [CI (-.087), (.147)] (H_1 was accepted, H_2 and H_3 were rejected).

Table 2. The effect of trust in managers on job stress

Independent variable	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	p	R	R ²	F	P
	B	S.H	β						
T.M.	-.051	.060	-.048	-.852	.394	.618	.383	114.512	.394

Dependent Variable: Job Stress

Table 3. Correlation analysis and descriptive statistics

Direct Effect	Workload	Effect (B)	Standardized Effect (β)	S.H.	t	p	LLCI	ULCI
		.649	.583	.063	10.192	.000	.524	.774
Indirect Effect	Workload	.038	.034	.059			-.087	.147
	T.M.							

Total Effect	.687	.617	.045	15.115	.000	.598	.776
--------------	------	------	------	--------	------	------	------

T.M.: Trust in the Manager

Note: The dependent variable is job stress.

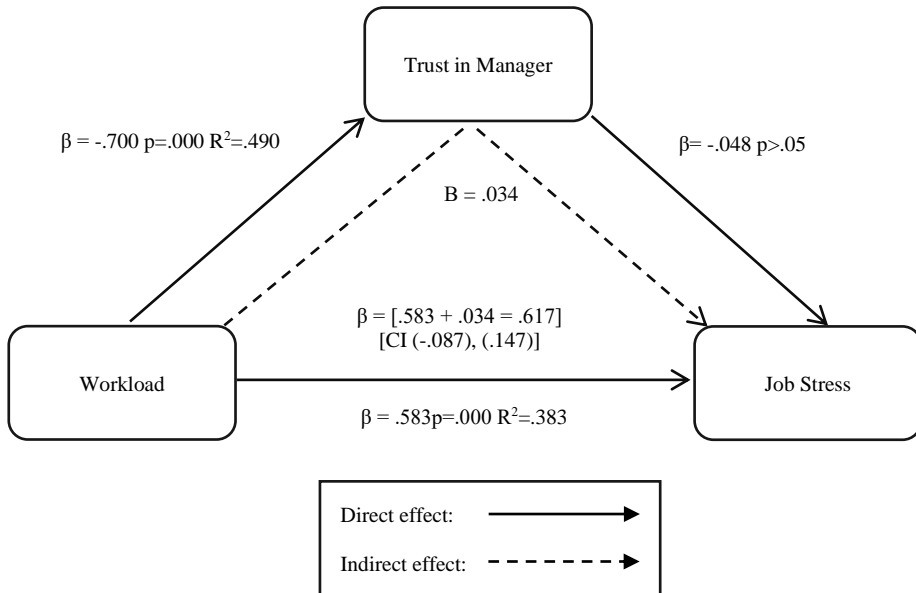


Figure 1. Research model

5. DISCUSSION

In 2020, there were 3,050 emergency health service stations in Turkey, and 159 stations were planned to be opened in the Ministry of Health activity targets for 2021. In the first 6 months of 2021, EHS stations, and 41 EHS stations were opened in the second 6 months (Ministry of Health, 2022a). With the increasing number of 90 EHS ambulances, while the population per EHS ambulance was 14,641 in 2020 (Ministry of Health, 2022b), there was a slight decrease to 14,598 in 2021 (Ministry of Health, 2023). This situation reveals that the number of EHS ambulances and stations could not be increased in parallel with the increasing population rate and use of pre-hospital EHS. In addition, the inadequate number of health personnel, inadequacy of activities to increase the motivation of employees, and inadequate active use of personnel with postgraduate education levels were listed among the weaknesses in the 2021 Annual Report (Ministry of Health, 2023).

The results of the study revealed that the mean of the answers given to the workload scale was 3.27. In the studies conducted using the same scale in the literature review, the average of the answers given to the scale was found as (\bar{x} :4.05) in nurses (Cox et al., 2006) and (\bar{x} :3.33) in healthcare professionals working in public hospitals (Saridiken and Çınar, 2021).

The results revealed that the mean of the answers given to the job stress scale was 3.02. In the studies conducted using the same scale in the literature review, the average of the answers given to the scale was found to be 3.02 for employees working in higher education institutions (\bar{x} :2.39) (De Bruin, 2006); nurses (\bar{x} :2.55) (Teleş, 2021); health workers in hospitals (\bar{x} :3.14) (Karadaş and Duran, 2022), occupational safety specialists (\bar{x} :2.45) (Olcay et al., 2021). When we look at the general averages of job stress in different sectors, it can be concluded that health sector employees experience more job stress.

In the research results, the average of the answers given to the trust in manager scale was 2.45. In the studies conducted using the same scale in the literature review, the average of the answers given to the scale was seen as industry employees (\bar{x} :4.34) (Ballı and Üstün, 2017); high school teachers (\bar{x} :3.51) (Biçkes and Yılmaz, 2017) and employees in the electrical products manufacturing business (\bar{x} :2.89) (İşcan and Sayın, 2011). Based on the results of this research, it is possible to say that EHS employees' trust in managers is lower than in other sectors (Ayçiçek, 2021; Kasil, 2010).

Based on the results of the correlation analysis, there was a positive relationship between workload and job stress (α : .618) and a negative relationship between trust in the manager and job stress (α : -.457). There was a significant positive effect between the level of workload felt by EHS employees and the job stress they felt (β : .583; $p < .05$), and there was no significant effect between the level of trust in the manager they felt and the job stress they felt (β : -.048; $p > .05$).

In the study conducted by Alkaş and Yolaç (2021) with employees operating in the service sector in Istanbul, there is a positive relationship and effect between workload and work stress. Hablemitoğlu and Özmete (2012), as a result of their study, put forward the effect of high workload on job stress in social workers. Okan and Özbek (2016) conducted a study among healthcare professionals (physicians, nurses, and other healthcare personnel) working in Gümüşhane and Osmaniye provinces and found both a positive relationship and a significant positive effect between workload demand and job stress. A positive and significant effect and relationship between workload and job stress were found in a study conducted by Vanishree (2014) on small and medium-size enterprise employees. In addition, Mazloun et al. (2008) found that mental and physical workload caused by excessive task demands and time pressure on employees played a role in job stress.

In addition, job stress occurs when employees exert more effort and perform more tasks but achieve less success. Unlike many other studies, Landsbergis et al. (2001) aimed to reveal the sources of stressors and the disease risks created by these stressors in terms of cardiovascular disease. As a result of the research, it was concluded that the workload of the employees causes job stress, and job stress increases the levels of cardiovascular disease. It is possible to find many studies that are similar to our research results on the effect of workload on job stress (Bolino and Turnley, 2005;

Choi et al., 2018; Karimi et al., 2014; Parvaiz et al., 2015; Sheraz et al., 2014; Yongkang et al., 2014). In the study conducted by Demircan and Ceylan (2003), it was stated that job stress would decrease with positive organizational trust and trust in the manager. In the study conducted by Ayaz and Batı (2021) on the employees in the kitchen departments of tourism enterprises, it was determined that there was a significant negative relationship between organizational trust and job stress. The study results show that the workload directly affects job stress at a high level. However, trust in the manager does not have a mediating role in this effect ($\beta=.034$, [CI (-.087), (.147)]). In the literature, no study deals with these three concepts simultaneously.

6. CONCLUSION

The increased workload level of EHS personnel increases their job stress. However, along with this effect, the increase in the level of trust of the employees in their managers does not significantly affect the level of work stress the employees feel. It has been concluded that workload significantly affects the increased work stress of EHS employees, and that the support provided by managers, colleagues and material support affects the level of workload felt by the employees. It is thought that employees who spend too much time worrying about their work have negative reflections on their social life and family. The fact that the employees think that the labour turnover rate of their managers will be high and that their trust in their managers to make fair and trouble-free decisions in their work is in a negative direction undermines the trust in the manager. It is thought that employees experience high levels of work stress due to the high workload in EHS, and accordingly, negative orientation occurs in their future thoughts about work.

Based on the results of the research, it is thought that by making the necessary changes, the positive perceptions of EHS employees about their work will increase, and this will reveal the existence of a health system that functions more healthily and regularly. A positive increase in the quality standards of EHS employees will increase the quality of service received by the people served. Accordingly, the following are suggested for employers and researchers.

It is recommended for the employer take the necessary measures by evaluating the workload and job stress levels of the employees, making resting and working areas suitable for the positive perception of the workload of the employees, organizing activities to increase motivation, and providing unity, to make clear task sharing of the employees and to ensure the participation of the employees in the decision-making mechanism. In order to generalize the study, it is recommended to investigate the relationships between workload, job stress, and trust in managers in different health institutions and on different samples and to make comparisons between institutions.

ACIL SAĞLIK HİZMETLERİNDE İŞ YÜKÜNÜN İŞ STRESİNE ETKİSİNDE YÖNETİCİYE GÜVENİN ARACI ROLÜ

1. GİRİŞ

Son dönemlerde acil sağlık hizmetleri literatürünü incelediğimizde klinik çalışmaların yoğunlukta olduğu (Trehan vd., 2019; Trahan vd., 2020; Camargo vd., 2022); sağlık personeli ve sağlık kurumları örnekleminde örgütsel davranış konularının sınırlı düzeyde ele alındığı görülmektedir (Gribben vd., 2019; Lu vd., 2022). Covid-19 pandemisi sırasında ise stres, kaygı ve ruhsal iyilik hali gibi konularda çalışmalar dikkat çekmektedir (Radriguez vd., 2020; Baumann vd., 2021; Blanchard vd., 2022a; Blanchard vd., 2022b). Bu doğrultuda, bu çalışma Covid-19 pandemisi sırasında iş yükünün iş stresine etkisinde yöneticiye güvenin aracı rolünü araştırmaktadır. Türkiye’de Acil Sağlık Hizmetlerinde iş yükü ve bu doğrultuda ortaya çıkan iş stresi önem arz etmektedir. Acil Sağlık Hizmetlerinin etkin, verimli ve kesintisiz sunumu rasyonel iş yükü planlaması ve iş stresinin yönetimi ile doğrudan ve dolaylı olarak ilişkilidir. Acil sağlık hizmetlerinde iş stresi aşırı hasta yoğunluğu, yetmişmiş eleman eksikliği, tıbbi malzeme eksikliği gibi bir dizi faktörden etkilenmektedir (Acar, Çevik, Uyguner ve Çınar, 2013). Ancak iş stresi sadece bu stres kaynaklarından değil, aynı zamanda öngörülemeyen çalışma koşullarından da etkilenmektedir (Akpınar ve Taş, 2011). Acil sağlık hizmetleri, doğası gereği iş stresinin yüksek olduğu bir alandır. Bu nedenle diğer değişkenlerin iş stresi üzerindeki etkilerinin veya aracı rollerinin bilinmesi literatüre ve acil sağlık hizmetleri yönetimine katkı sağlayacaktır. Bu çerçevede, bu çalışmanın amacı iş yükünün iş stresine etkisinde yöneticiye güvenin aracı rolünü belirlemektir.

2. YÖNTEM

Anket yöntemi tercih edilmiş ve kesitsel korelasyonel bir çalışma yapılmıştır. Çalışma, Türkiye’nin Sakarya ilinde acil sağlık hizmetleri biriminde gerçekleştirilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile çalışmaya gönüllü olarak kabul eden 372 sağlık çalışanı çalışmaya katılmıştır. Veri toplama aracı yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresi ile ilgili demografik sorular ve üç ölçüm aracı içermektedir. Acil Sağlık Hizmetleri çalışanlarının iş yükü algısını ölçmek için Cox tarafından ve yine Cox ve arkadaşları tarafından geçerlilik ve güvenilirliği test edilen (Cox vd., 2007), Türkçe uyarlaması Saygılı (2008) tarafından yapılan Bireysel İş Yükü Algı Ölçeği kullanılmıştır. De Bruin tarafından geliştirilen Genel İş Stresi Ölçeği, 9 maddeden oluşmaktadır (De Bruin, 2006). Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Teleş tarafından yapılmıştır (Teleş, 2021). Yöneticiye güveni ölçmek üzere Nyhan ve Jr (1997) tarafından geliştirilen 12 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Demircan tarafından yapılmıştır (Demircan, 2003). Verilerin analizinde SPSS 22 ve PROCESS Macro kullanılmıştır. Hipotezler tek kuyruklu olduğu için p-değeri 0.025 güven aralığında kabul edilmiştir. Öncelikle tanımlayıcı istatistiksel analiz (ortalama, standart sapma) yapılmıştır. Daha sonra ölçeklerin iç tutarlılığı test edilmiş ve değişkenler arasındaki korelasyon incelenmiştir. İş yükünün iş stresine etkisinde yöneticiye güvenin aracı rolünü belirlemek için Hayes’in (2022) Model 4’ü kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Çalışmada iş yükü ile iş stresi arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ($r=,618$), iş yükü ile yöneticiye güven arasında ise yüksek düzeyde negatif yönlü ($r=-,700$), iş stresi ile yöneticiye güven arasında da orta düzeyde negatif yönlü ($r=-,457$) ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. İş yükünün iş stresi üzerindeki etkisini ve bu etkide yöneticiye güvenin aracı rolünü belirlemek için SPSS PROCESS makro Model 4 kullanılmıştır. Çalışmada, iş yükünün ve yöneticiye güvenin iş stresine etkisini gösteren regresyon modelinde iş yükünün etkisi istatistiksel olarak anlamlı ($F=114,512$; $p=,000$), yöneticiye güvenin etkisi ise anlamsız saptanmıştır ($p>,05$). Sonuçlara göre iş yükünün iş stresi üzerinde pozitif yönde olumsuz etkisi ($\beta=,583$) bulunmaktadır. Ancak iş yükü düzeyinin, iş stresine etkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisinin bulunmadığı saptanmıştır ($\beta=,034$, [CI (-,087), (,147)]) (H_1 kabul, H_2 ve H_3 ret edilmiştir).

4. SONUÇ

Acil sağlık hizmetleri personelinin iş yükü düzeyinin artması hissettikleri iş stresini artırmaktadır. Ancak bu etkiyle beraber çalışanların yöneticilerine güven düzeylerinin yükselmesi, çalışanların hissettikleri iş stresi düzeylerinde anlamlı bir etki oluşturmamaktadır. Acil sağlık hizmetleri çalışanlarının artan iş streslerinde iş yükünün önemli ölçüde etkili olduğu, yönetici, meslektaş ve malzeme konusunda verilen desteğin çalışanların hissettikleri iş yükü düzeyinde etki bıraktığı sonucuna ulaşılmıştır. İşi üzerine çok fazla kaygı duyarak zaman geçiren çalışanların sosyal yaşantısına ve ailesine karşı olumsuz yansımalarının olduğu düşünülmektedir. Çalışanların, yöneticilerinin iş gücü devir hızının yüksek olacağını düşünmeleri, yöneticilerinin işlerinde adil ve sorunsuz şekilde karar alacağına olan güvenlerinin olumsuz yönde seyretmesi yöneticiye güveni sarsmaktadır. Acil sağlık hizmetlerinde iş yükünün fazlalığında çalışanlarda yüksek düzeyde iş stresinin yaşandığı buna bağlı olarak işe dair gelecek düşüncelerinde olumsuz yönelimin meydana geldiği düşünülmektedir.

REFERENCES

- Acar, Y. A., Çevik, E., Uyguner, C. and Çınar, O. (2013). Turkish media portrayal analysis of emergency health services. *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 13(4), 166+.
- Ahmed, U., Majid, A. H. and Lazim, M. Z. (2016). Moderation of meaningful work on the relationship of supervisor support and coworker support with work engagement. *East Asian Journal of Business Management*, 6(3), 15-20.
- Akpınar, A. T. and Taş, Y. (2011). A research to determine the relationship between level of burnout and job satisfaction in emergency department personnel. *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 11,161-165.
- Alkaş, E. and Yolaç, S. (2021), The Mediating Role Of Job Stress In The Effect Of Workload On Burnout. S. Sönmez and M. Yıldırım (Eds.), In “*Academic Researchs and Reviews in Social Science*”, (63-182). Ankara, Türkiye: Duvar Publications.
- Arslantaş, C. C. and Dursun, M. (2008). The impact of ethical leadership behavior on trust in manager and psychological empowerment: the mediating role of interactional justice. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 8(1), 111-128.
- Aslan, Ş. and Güzel, Ş. (2018). Pre-Hospital Emergency health services in Turkey. *International Journal of Social Humanities Sciences Research*, 5(31), 4995-5002.
- Ayaz, N. and Batı, T. (2021). The relationship between organizational trust and stress in tourism enterprises: The case of kitchen department employees. *Journal of Business Research*, 9(1), 527-541.
- Ayçiçek, G. (2021). The intermediation role of organizational justice in the effect of organizational trust on the intent to leave. (Unpublished master's thesis). İstanbul Kültür University Graduate Education Institute, İstanbul.
- Ballı, A. İ. K. and Üstün, F. (2017). The relationship between organizational trust levels and demographic characteristics of employees: a case study. *International Journal of Social and Humanities Sciences*, 1(2), 20-38.
- Baltaş, A. and Baltas, Z. (1999). *Stress and Ways of Coping*, İstanbul, Türkiye: Remzi Publications.
- Baumann, B. M., Cooper, R. J., Medak, A. J., Lim, S., Chinnock, B., Frazier, R., Roberts, B. W., Epel, E. S. and Rodriguez, R. M. (2021). Emergency physician stressors, concerns, and behavioral changes during COVID-19: A longitudinal study. *Academic Emergency Medicine*, 28(3), 314-324.
- Bayar, H. and Öztürk, M. (2017). Examination of job satisfaction and job stress on the research assistant: example of Süleyman Demirel University. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 22(2), 525-546.
- Bıçkes, D. M. and Yılmaz, C. (2017). The Effect of Employees’ Organizational trust perception on their identification: An empirical study. *Kahramanmaraş Sütçü İmam University Journal of Social Sciences*, 14(2), 301-322.

- Blanchard, J., Li, Y., Bentley, S. K., Lall, M. D., Messman, A. M., Liu, Y. T., ... McCarthy, M. (2022a). The perceived work environment and well-being: A survey of emergency health care workers during the COVID-19 pandemic. *Academic Emergency Medicine*, 29(7), 851-861.
- Blanchard, J., Messman, A. M., Bentley, S. K., Lall, M. D., Liu, Y. T., Merritt, R., ... McCarthy, M. (2022b). In their own words: experiences of emergency health care workers during the COVID-19 pandemic. *Academic Emergency Medicine*, 29(8), 974-986.
- Bolino, M. C. and Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748.
- Bozdoğan, S. C. and Aksoy, A. (2020). Mediation role of trust in leader in the effect of organizational support and affective commitment. *Eurasian Journal of Researches in Social and Economics*, 7(6), 266-277.
- Camargo, C. A., Jr, Boggs, K. M., Cash, R. E., Doshi, V. P., Isaacson, H. H., Hasegawa, K. and Raja, A. S. (2022). Changes in scientific characteristics of abstracts accepted to the Society for Academic Emergency Medicine Annual Meeting, 1990-2020. *Academic Emergency Medicine*, 29(10), 1221-1228.
- Camci, G. B. and Kavuran, E. (2021). Determination of the correlation of job stress and burnout levels of nurses with their job and life satisfaction levels. *Journal of Anatolia Nursing and Health Sciences*, 24(2):274-283.
- Çelik, M. and Çıra, A. (2013). The mediating role of work overload on the effects of organizational citizenship behavior on job performance and turnover intention. *Ege Academic Review Sciences*, 13(1), 11-20.
- Choi, Y. J., Noh, J. W. and Boo, Y. K. (2018). The effects of the electronic health record system on work overload and stress moderation of hospital employees. *The Journal of Industrial Distribution and Business*, 9(9), 35-44.
- Çiftçiöğlü, G., Tunç, G., Güneş, A., Değer, V. and Çifçi, S. (2018). Individual Workload Perceptions of Employee Health Workers in Hospitals. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(1), 1-8
- Cox, K. S., Teasley, S. L., Lacey, S. R., Carroll, C. A. and Sexton, K. A. (2007). Work environment perceptions of pediatric nurses. *Journal of Pediatric Nursing*, 22(1), 9-14.
- Cox, K. S., Teasley, S. L., Zeller, R. A., Lacey, S. R., Parsons, L., Carroll, C. A. and Ward-Smith, P. (2006). Know staff's "intent to stay". *Nursing management*, 37(1), 13-15.
- Dağdeviren, M., Eraslan, E. and Kurt, M. (2005). A model to determine overall workload level of workers and its applications. *Journal of the Faculty of Engineering and Architecture of Gazi University*, 20(4), 517-525.
- De Bruin, G. P. (2006). The dimensionality of the general work stress scale: A hierarchical exploratory factor analysis. *South African Journal of Industrial Psychology*, 32(4), 68-75.
- Demircan, N. and Ceylan, A. (2003). The concept of organizational trust: causes and consequences. *Journal of Management and Economics*, 10(2), 139-150.

- Demirel, E. T. (2013). The effects of professional stress on job satisfaction: The mediating effect of organizational support. *Niğde University Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 6(1), 220-241.
- Eray, T. E. (2017), Relationship between role conflict, role ambiguity and job satisfaction: study on deans of faculty of communication. *Journal of Akdeniz University Faculty of Communication*, (27), 201-213.
- Eroğlu, S. Y., Ersoy, A. and Şahin, S. (2016). Analyzing organizational justice and organizational reliability relationship of staff working at youth services and sports provincial directorate. *The Journal of Turk-Islam World Social Studies*, 3(9), 232-244.
- Ersoy, A. (2015). A research towards the situation of creating stress of manager-employee relationships dimension: The case of five star hotels. *Academic Overview Journal of International Social Sciences*, (51), 384-397.
- Fındıklı, M. A., Gülден, A. and Semerciöz, F. (2010). Subordinate trust in supervisor and organization: effects on subordinate perceptions of psychological empowerment. *International Journal of Business and Management Studies*, 2(1), 55-67.
- Fırat, Z. M. (2018). The effect of occupational satisfaction, work-family conflict and family-Job conflict on perceived work stress. *Journal of Administrative Sciences*, 16(32), 157-176.
- Gribben, J. L., Kase, S. M., Waldman, E. D. and Weintraub, A. S. (2019). A cross-sectional analysis of compassion fatigue, burnout, and compassion satisfaction in pediatric critical care physicians in the United States. *Pediatric Critical Care Medicine*, 20(3), 213-222.
- Hablemitoğlu, Ş. and Özmete, E. (2012). The quality of work life of social worker: Compassion fatigue, burnout, stress resources, work satisfaction and career opportunities. *Journal of Ankara Health Sciences*, 1(1), 171-213.
- Hart, S. G. and Wickens, C. D. (1990), Workload Assessment and Prediction. H. R. Booher (Ed.), In “*Man Print: An Approach to Systems Integration*”, (257-296). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. A regression-based approach*, 3rd ed. New York: The Guilford Press.
- İnan, İ. (2017). The perception of wage earners work load and the relationship between carrier commitment and organizational commitment: the investigation on the workers of five star hotels. *Ömer Halisdemir University Academic Review of Economics and Administrative Sciences*, 10(1), 184-198.
- İşcan, Ö. F. and Sayın, U. (2011). The relationship between organizational justice, job satisfaction and organizational trust. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 24(4), 195-216.
- İştan, I. and Gökler, R. (2012). The disease of modern Era; stress and its effects. *Journal of History Culture and Art Research*, 1(3), 154-168.
- Kabadayı, M. and Türkay, O. (2020). The role of managerial power in the interaction of organizational trust, performance and organizational identification: An application in hotel enterprises in Bodrum. *Journal of Administrative Sciences*, 18(35), 111-139.

- Kanbur, E. (2018). Effects of work overload on job and life satisfaction: mediating role of work-related strain. *The Journal of Human and Work*, 5(2), 125-143.
- Kaplan, M. and Eren, M. E. (2018). The effect of the perception of occupational health and safety on job stress: a research in a public hospital. *Mukaddime*, 9(2), 181-194.
- Karacabay, K., Savcı, A., Çömez, S. and Çelik, N. (2020). Determination of the relationship between workload perceptions and medical error tendencies of surgical nurses. *Mersin University Journal of Health Sciences*, 13(3), 404-417.
- Karadaş, A. and Duran, S. (2022). The effect of social support on work stress in health workers during the pandemic: The mediation role of resilience. *Journal of Community Psychology*, 50(3), 1640-1649.
- Karakoç, A., Alçalar, N., Yılmaz, M., Çağatay, P. and Şit, D. (2014). Comparison of stress levels hemodialysis and peritoneal dialysis nurses. *Journal of Ege University Nursing Faculty*, 30(3), 47-58.
- Karcioğlu, M. S. and Naktiyok, A. (2015). The role of the perceived level of confidence on cynicism in organizational environment: an investigation on Ataturk University administrative staff. *Afyon Kocatepe University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 17(1), 19-34.
- Karimi, R., Omar, Z. B., Alipour, F. and Karimi, Z. (2014). The influence of role overload, role conflict, and role ambiguity on occupational stress among nurses in selected Iranian hospitals. *International Journal of Asian Social Science*, 4(1), 34-40.
- Kasil, N. (2010). The relationship between organizational trust and organizational commitment? A study on banking sector. (Unpublished master's thesis). Atatürk University Social Sciences Institute, Erzurum.
- Koçak, O., Yavuz, Ö. and Yavuz, K. (2015). The relationship between burnout syndrome and student status in emergency medical personnel. *Kamu-İş (Journal of Labor Law and Economy)*, 14(2), 115-136.
- Köse, S., Tutar, H., Şahin, N. and Öztürk, B. N. (2020). A study on the mediating effect of organizational trust in the relationship between personality traits and career stress. *Journal of Turkish Studies*, 15(2), 1137-1154.
- Kulaklıkaya, K. (2013). Relationship between workaholism, burnout, work load. (Unpublished master's thesis). Marmara University Social Sciences Institute, İstanbul.
- Landsbergis, P. A., Schnall, P. L., Belkić, K. L., Schwartz, J., Pickering, T. G. and Baker, D. (2001). Work stressors and cardiovascular disease, *Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 17(3), 191-208.
- Lu, D. W., Lee, J., Alvarez, A., Sakamoto, J. T., Bird, S. B., Sundaram, V., Lall, M. D., Nordenholz, K. E., Manfredi, R. A. and Blomkalns, A. L. (2022). Drivers of professional fulfillment and burnout among emergency medicine faculty: a national wellness survey by the society for Academic Emergency Medicine. *Academic Emergency Medicine*, 29(8), 987-998.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

- Mazloun, A., Kumashiro, M., Izumi, H. and Higuchi, Y. (2008). Quantitative overload: a source of stress in data-entry vdt work induced by time pressure and work difficulty. *Industrial Health*, 46(3), 269-280.
- Nyhan, R. C. and Jr, H. A. M. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Okan, T. and Özbek, M. F. (2016). Intervening role of work-family conflict and job stress on the relationships between workload demand, job dissatisfaction and intention to quit: The case of healthcare workers. *Gümüşhane University Journal of Social Science*, 7(17), 203-226.
- Olçay, F., Sakallı, A. and Temur, S. (2021). The effect of work commitment and work stress on OHS performance of occupational safety specialists: Structural equation modelling study. *Journal of Social Security*, 11(1), 141-156.
- Özdemir, H. (2010). Monitoring of employees in the work places by the employer and the protection of personal rights of the employee. *Erzincan University Faculty of Law Journal*. 14(1-2), 231- 270.
- Özmutaf, M. and Mizrahi, R. (2017). The effect of work stress on job performance in the scope of accountants and other accounting staff: a research in the province of İzmir. *Süleyman Demirel University Visionary Journal*, 8(18), 1-12.
- Paksoy, V. (2016). Comparison of International Practice Models in Emergency Health Services: Anglo-American and Franco-German Model. *Journal of Inonu University Health Services Vocational School*, 4(1), 6-24.
- Parvaiz, L., Batool, S., Khalid, A. and Aftab, F. Y. (2015). Impact of stressors (role conflict, role overload, leadership support and organizational politics) on job stress and its subsequent impact on turnover intention. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(10), 52-63.
- Portoghese, I., Galletta, M., Coppola, R. C., Finco, B. and Campagna, M. (2014). Burnout and workload among health care workers: The moderating role of job control. *Safety and Health at Work*, 5(3), 152-157.
- Rageb, M. A., Abd-El-Salam, E. M., El-Samadicy, A. and Farid, S. (2013). Organizational commitment, job satisfaction and job performance as a mediator between role stressors and turnover intentions a study from an Egyptian cultural perspective. *International Journal of Business and Economic Development*, 1(1), 34-54.
- Rodriguez, R. M., Medak, A. J., Baumann, B. M., Lim, S., Chinnock, B., Frazier, R. and Cooper, R. J. (2020). Academic emergency medicine physicians' anxiety levels, stressors, and potential stress mitigation measures during the acceleration phase of the COVID-19 pandemic. *Academic Emergency Medicine*, 27(8), 700-707.
- Sarıdiken, N. and Çınar, F. (2021). Measuring health professionals' individual workload perception levels: Turkish validity and reliability study. *Journal of Health and Social Welfare Research*, 3(1), 61-66.
- Serinikli, N. (2019). The mediating role of organizational commitment in the effect of job stress on turnover intention. *Business and Economics Research Journal*, 10(4), 915-928.

- Sheraz, A., Wajid, M., Sajid, M., Qureshi, W. H. and Rizwan, M. (2014). Antecedents of job stress and its impact on employee's job satisfaction and turnover intentions. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 204-226.
- Tekingündüz, S., Top, M. and Seçkin, M. (2015). Analyzing the relationship between job satisfaction, performance, job stress and the intention to leave: hospital case. *Journal of Productivity*, (4), 39-64.
- Teleş, M. (2021). Validity and reliability of the Turkish version of the General Work Stress Scale. *Journal of Nursing Management*, 29(4), 710-720.
- Tezcan, L. and Gözükara, E. (2022). The relationship amongst role ambiguity, role conflict, work stress and organizational justice on intention to leave in the context of the insurance sector. *Journal of Business Research*, 14(3), 2368-2389.
- The Ministry of Health of Türkiye (2023). *Health Statistics Yearbook 2021*, Ankara, Türkiye: Ministry of Health Publication.
- The Ministry of Health of Türkiye (2022a). *2021 Activity Report*, Ankara, Türkiye: Ministry of Health Publication.
- The Ministry of Health of Türkiye (2022b). *Health Statistics Yearbook 2020*, Ankara, Türkiye: Ministry of Health Publication.
- Tokgöz, E. and Seymen, O. A. (2013). Relationship between organizational trust, organizational identification and organizational citizenship behavior: a study at a state hospital. *Marmara University Journal of Recommendation*, 10(39), 61-76.
- Trehan, I., Kivlehan, S. M., Balhara, K. S., Hexom, B. J., Pousson, A. Y., Quao, N. S. A., ... Becker, T. K. (2021). Global emergency medicine: a review of the literature from 2019. *Academic Emergency Medicine*, 28(1), 117-128.
- Trehan, I., Osei-Ampofo, M., Balhara, K. S., Hexom, B. J., Kivlehan, S. M., Modi, P., ... Levine, A. C. (2019). Global emergency medicine: a review of the literature from 2018. *Academic Emergency Medicine*, 26(10), 1186-1196.
- Turunç, Ö. and Çelik, M. (2010). The effect of perceived organizational support and work stress on organizational identification and job performance. *Journal of Management and Economics*, 17(2), 183-206.
- Vanishree, P. (2014). Impact of role ambiguity, role conflict and role overload on job stress in small and medium scale industries. *Research Journal of Management Sciences*, 3(1), 10-13.
- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M. and Werner, J. (2013). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Yongkang, Z., Weixi, Z., Yalin, H., Yipeng, X. and Liu, T. (2014). The relationship among role conflict, role ambiguity, role overload and job stress of Chinese middle-level cadres. *Chinese Studies*, 3(01), 8-11.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	<i>Aykut YAĞCI Harun KIRILMAZ</i>
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	<i>Aykut YAĞCI Harun KIRILMAZ</i>
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	<i>Aykut YAĞCI Harun KIRILMAZ</i>
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	<i>Aykut YAĞCI Harun KIRILMAZ</i>
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	<i>Aykut YAĞCI Harun KIRILMAZ</i>

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

E-SAĞLIK UYGULAMASI OLAN MERKEZİ HEKİM RANDEVU SİSTEMİNİN EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANELERİNDEKİ PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ: TÜRKİYE DÜZEY-1 ÖRNEĞİ

Neslihan AKIN ÖZDEMİR¹

Öz

Günümüzde pek çok insan, sorunlarını çözerken dijital teknolojileri kullanmayı tercih etmektedirler. Sağlık sorunları da bu sorunlardan biridir. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de dijital teknolojilerin gelişmesiyle sağlık alanında alınan hizmetlerde ciddi bir dönüşüm yaşanmaktadır. Ülkemizde Merkezi Hekim Randevu Sistemi (MHRS) de Endüstri 4.0 ve dijitalleşmenin getirdiği bir yeniliktir. MHRS sayesinde vatandaşlar Sağlık Bakanlığına bağlı hastaneler ile ağız ve diş sağlığı merkezleri ve aile hekimlerinden Alo182'yi arayarak, web üzerinden ya da MHRS mobil uygulamasından kendilerine istedikleri hastane ve hekimden randevu alabilmektedir. Mevcut çalışmada Türkiye'de istatistiki bölge birimleri sınıflamasına göre Düzey 1 bölgelerinde faaliyet gösteren eğitim ve araştırma hastanelerinin MHRS performanslarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak 4 kriter belirlenmiş ve Entropi yöntemiyle kriter ağırlıkları elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan 4 kriter şöyledir: açılan kapasite oranı, randevu doluluk oranı, gerçekleşme oranı ve randevu muayene oranıdır. Her bir bölgede yer alan eğitim ve araştırma hastaneleri TOPSIS yöntemi kullanılarak performans puanına göre kendi bölgeleri içinde sıralanmıştır. İstanbul bölgesinde İstanbul Bakırköy Prof. Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları E.A.H., Ege bölgesinde İzmir Dr. Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi E.A.H., Doğu Marmara bölgesinde Kocaeli Derince E.A.H., Batı Anadolu bölgesinde Konya E.A.H., Akdeniz bölgesinde Antalya E.A.H. ve Doğu Karadeniz bölgesinde Giresun Üniversitesi Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları E.A.H. kendi bölgeleri içerisinde MHRS performansı en yüksek olduğu sağlık kuruluşları olarak belirlenmiştir. Bahsedilen sağlık kuruluşları 58 karar noktası dikkate alındığında randevu muayene oranı kriteri açısından değerlendirildiğinde ilk 10 sağlık kuruluşu içerisinde yer almaktadırlar. Akdeniz bölgesinde Antalya Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi E.A.H. ve Doğu Marmara bölgesinde Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İzzet Baysal E.A.H. kendi bölgeleri içerisinde MHRS performansı en düşük olduğu sağlık kuruluşlarıdır. Bahsedilen sağlık kuruluşları 58 karar noktası dikkate alındığında gerçekleşme oranı kriteri açısından değerlendirildiğinde son 5 sağlık kuruluşu içerisinde yer almaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Endüstri 4.0, Dijitalleşme, MHRS.

JEL Kodları: C00, I19.

Başvuru: 15.07.2024 **Kabul:** 16.12.2024

¹ Öğr. Gör. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, neslihan.aozdemir@beun.edu.tr, Zonguldak, Türkiye, Orcid:0000-0002-6577-2525.

PERFORMANCE OF CENTRAL PHYSICIAN APPOINTMENT SYSTEM, AN E-HEALTH APPLICATION, IN TRAINING AND RESEARCH HOSPITALS: THE CASE OF LEVEL-1 REGIONS OF TÜRKİYE

Abstract

In our country, the Central Physician Appointment System (MHRS) is an innovation brought by Industry 4.0 and digitalization. Thanks to MHRS, citizens can make an appointment with the hospital and physician of their choice, from hospitals affiliated to the Ministry of Health, oral and dental health centers and family physicians, by calling Alo182, on the web or from the MHRS mobile application. The aim of the current study was to evaluate the MHRS performances of training and research hospitals operating in Level 1 regions according to the classification of statistical regional units in Türkiye. For this purpose, 4 criteria were determined and criterion weights were obtained using the Entropy method. The four criteria used in the study are as follows: opened capacity rate, appointment occupancy rate, realization rate and appointment examination rate. The training and research hospitals in each region are ranked within their own regions according to their performance scores using the TOPSIS method. Istanbul Bakirkoy Prof. Dr. Mazhar Osman Mental Health and Nervous Diseases, İzmir Dr. Suat Seren Chest Diseases and Surgery, Kocaeli Derince, Konya, Antalya and, Giresun University Gynecology and Obstetrics and Pediatrics training and research hospitals were determined as the health institutions with the highest MHRS performance within their own regions. When the 58 decision points are taken into consideration, the mentioned health institutions are among the top 10 health institutions when evaluated in terms of the appointment examination rate criterion. Antalya Alanya Alaaddin Keykubat University and Bolu Abant İzzet Baysal University İzzet Baysal training and research hospitals are the health institutions with the lowest MHRS performance in their regions. When the mentioned health institutions are evaluated in terms of the realization rate criterion considering 58 decision points, they are among the last 5 health institutions.

Keywords: Industry 4.0, Digitalization.

JEL Codes: C00, I19.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihinde ilk toplumsal değişim tarımla gerçekleşmiştir. Yerleşik hayat; kalıcı barınma ve düzenli beslenme ile hayatın sorunlarına çözüm getirmiş ve insanlık tarihindeki ilk kalıcı devrime yol açmıştır. Endüstriyel anlamda ilk olarak 18. yüzyılda buharlı motorlarla başlayan ve üretimi artırmayı amaçlayan Birinci Sanayi Devrimi (Endüstri 1.0), ardından İkinci Sanayi Devrimi (Endüstri 2.0) 20. yüzyılın başında seri üretime geçiş olarak ortaya çıkan ve elektrik enerjisinin kullanımının önünü açan bir gelişme olarak ortaya çıkmıştır. Ardından üretim sistemlerinin analog olmaktan çıkıp

dijital sistemlerin endüstride yerini aldığı Üçüncü Sanayi Devrimi (Endüstri 3.0) gelmiştir (Sütlü ve Onursal, 2021:373; Skender vd. 2019: 49).

18. yüzyıldaki sanayi devriminde mekanik sanayinin ortaya çıkışı birinci sanayi devrimini, 19. yüzyılda elektrik motorlarının keşfi ikinci sanayi devrimini, elektronik ve bilişim teknolojilerinin endüstriyel sistemlere girişi ise üçüncü sanayi devrimini desteklemiştir ve Endüstri 4.0'ın temelini oluşturmuştur (Tepe, 2021: 123).

Sanayi sektöründe ortaya çıkan Dördüncü sanayi devrimi yani Endüstri 4.0 verimliliği artırmak, üretim sırasında ortaya çıkan maliyet ve riskleri azaltmak amacıyla fiziksel süreçleri izleyen ve kararlar alan iletişim, bilgi işlem ve kontrolü birleştiren siber-fiziksel sistemleri ifade etmektedir. Endüstri 4.0 akıllı telefonlar ve sensörler gibi karmaşık ve koordineli nesnelerin yaygın bir şekilde toplanmasıyla karakterize edilen Nesnelerin İnterneti (IoT); bilgi işlem, depolama ve iletişim kaynakları gibi sanal sınırsız yardımcı programlar sağlayan bulut bilişim; ve büyük veri hacimlerinden değer çıkaran büyük veri analitiği gibi belirli teknoloji alanlarına bağlıdır. Endüstri 4.0 üretimin yanı sıra çeşitli alanlarda da kullanılmaktadır. Bu alanlardan biri de sağlıktır (Rayan vd., 2023: 54-55; Sumer, 2018: 2).

Sağlık 4.0 ile çeşitli tanı ve tedavi seçenekleri sürekli ve katlanarak sunulmakta; hastanelere, kliniklere, evlere, eczanelere ve diğer birçok bakım ortamına çok sayıda kablolu ve kablosuz ekipman, sensör ve cihaz kurulmaktadır. Ayrıca modern tekniklerin sağlık kuruluşlarının ortamına entegre edilmesiyle sağlık sektörünün gelişmesine katkı sağlayan dijitalleşme; elektronik sağlık kayıtları, teletıp, dijital görüntüleme, giyilebilir cihazlar ve yapay zeka (AI) üzerine inşa edilmeye çalışılmaktadır. Elektronik kayıtlar, kağıt kayıtların yerini alarak sağlık çalışanlarının hasta bilgilerine hızlı ve güvenli bir şekilde erişmesine ve sağlık hizmeti sağlayıcıları arasında kaynak ve bilgi paylaşımının kolaylaştırılmasına olanak sağlamaktadır. Buna ek olarak, çevrimiçi randevu planlama, otomatik check-in, uzaktan doktor ziyaretleri, reçetelerin ve test taleplerinin elektronik olarak iletilmesi ve hasta kayıtlarının tutulması, güvence altına alınması ve izlenmesine yönelik gelişmiş yöntemler gibi dijital bakım yeteneklerinde hızlı bir artış yaşanmaktadır. Bu yenilikler, bakım kalitesini, hasta deneyimini ve sonuçlarını, toplum sağlığını ve klinisyen memnuniyetini iyileştirme potansiyeline sahip olmakta; bu nedenle topluluklara ve genel olarak topluma önemli faydalar sağlamaktadır (Mijwil ve Aljanabi, 2023: 28; Al-Jaroodi vd., 2022: 1; Li ve Carayon, 2021: 171).

Ülkemizde MHRS, e-reçete, e-nabız, teletıp gibi birçok uygulama Endüstri 4.0 ve dijitalleşmenin getirdiği yenilikler olarak gösterilmektedir. T.C. Sağlık Bakanlığı, Sağlıkta Dönüşüm Projesi kapsamında Merkezi Hekim Randevu Sistemi'ni (MHRS) uygulamaya koymuştur. MHRS; vatandaşların Sağlık Bakanlığına bağlı hastaneler ile ağız ve diş sağlığı merkezleri ve aile hekimlerinden Alo182'yi arayarak canlı operatörlerden, web üzerinden ya da MHRS mobil uygulamasından kendilerine istedikleri hastane ve hekimden randevu alabilmeye olanak sağlayan bir sistemdir. MHRS; kamu hastanelerinin randevu sistemlerini bir merkezden yöneten dünyadaki ilk ve tek sistem olma iddiasını

taşımaktadır (<https://www.mhrs.gov.tr/hakkimizda.html>). Sağlık Bakanlığı MHRS; randevu sisteminden toplanan veriler sayesinde, dijital sağlık kapsamında yeni sağlık politikalarının gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Evirgen ve Yorulmaz, 2019: 434: 435).

Yukarıda bahsedilen nedenlerle çalışmanın problemi şu şekilde belirlenmiştir:

- Türkiye’de istatistiki bölge birimleri sınıflamasına göre Düzey 1 içinde yer alan 12 bölgede (TR1- İstanbul, TR2- Batı Marmara, TR3- Ege, TR4- Doğu Marmara, TR5- Batı Anadolu, TR6- Akdeniz, TR7- Orta Anadolu, TR-8 Batı Karadeniz, TR9- Doğu Karadeniz, TRA- Kuzeydoğu Anadolu, TRB- Ortadoğu Anadolu ve TRC- Güneydoğu Anadolu) faaliyet gösteren eğitim ve araştırma hastanelerinin (E.A.H.) MHRS performansı açısından konumları nelerdir?

E-sağlık uygulaması olan MHRS’nin dijital sağlık kapsamındaki faydalarına dayanarak çalışmanın temel amacı, Türkiye’de istatistiki bölge birimleri sınıflamasına göre Düzey 1 bölgelerinde faaliyet gösteren eğitim ve araştırma hastanelerinin MHRS performanslarının değerlendirilmesidir. Bu amaca yönelik olarak 2017 yılı MHRS hizmet raporu ve literatürde yer alan çalışmalardan yararlanılarak 4 kriter belirlenmiş ve Entropi yöntemiyle kriter ağırlıkları elde edilmiştir. Elde edilen ağırlıklar TOPSIS yönteminde kullanılarak Düzey 1 içinde yer alan 12 bölgede faaliyet gösteren sağlık kuruluşları kendi bölgeleri içinde MHRS performanslarına göre sıralanmıştır. Entropi ve Topsis yöntemlerinde kullanılan kriterlere ilişkin veriye MHRS hizmet raporu dışında başka bir kaynaktan ulaşılamamıştır. MHRS hizmet raporu 2017 yılından sonra bir daha yayınlanmadığı için en güncel veri olarak 2017 yılı verileri kullanılmıştır. Veri setinin 2017 yılı MHRS hizmet raporundan elde edilmesi çalışmanın sınırlılığı olarak ifade edilebilir. Veri setinin 2017 yılı MHRS hizmet raporundan elde edilmesi nedeniyle 2024 yılı itibarıyla; TR1- İstanbul bölgesinde 26 eğitim ve araştırma hastanesi mevcutken 5 eğitim ve araştırma hastanesine; TR3- Ege bölgesinde 10 eğitim ve araştırma hastanesi mevcutken 7 eğitim ve araştırma hastanesine; TR4- Doğu Marmara bölgesinde 8 eğitim ve araştırma hastanesi mevcutken 6 eğitim ve araştırma hastanesine; TR5- Batı Anadolu bölgesinde 12 eğitim ve araştırma hastanesi mevcutken 11 eğitim ve araştırma hastanesine; TR-8 Batı Karadeniz bölgesinde 6 eğitim ve araştırma hastanesi mevcutken 4 eğitim ve araştırma hastanesine ve TRC- Güneydoğu Anadolu bölgesinde 8 eğitim ve araştırma hastanesi mevcutken 5 eğitim ve araştırma hastanesine mevcut çalışmada yer verilebilmiştir. Ayrıca TR2- Batı Marmara bölgesine ilişkin verinin mevcut olmaması bir diğer sınırlılıktır.

Çalışmanın devamı şu şekilde düzenlenmiştir; ilerleyen bölümde konuyla ilgili literatüre değinilmiştir. Sonrasında çalışmanın yöntemi olan ENTROPİ ve TOPSIS yöntemlerinden bahsedilmiştir. Bir sonraki bölümde analiz sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş olup ve sonrasında da sonuç bölümüne yer verilmiştir.

1.1. Literatür Taraması

Araştırmanın bu aşamasında Endüstri 4.0 ve dijitalleşmenin getirdiği e-sağlık uygulamalarının performanslarını çok kriterli karar verme teknikleri ile inceleyen çalışmalara ve çalışmaların bulgularına yer verilmiştir.

Rajak ve Shaw (2019) çalışmalarında, farklı mobil sağlık uygulamalarının performanslarını karşılaştırmak ve değerlendirmek için AHP ve bulanık TOPSIS'e dayalı bir model oluşturmayı amaçlamışlardır. Hiyerarşik model, literatür taraması ve uzman görüşlerinden belirlenen faktörler kullanılarak geliştirilmiştir. Kriter ve alt kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesinde AHP, uygulamaların nihai sıralamasının elde edilmesinde ise bulanık TOPSIS yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada mobil sağlık uygulama seçiminde kullanıcı memnuniyeti, işlevsellik, öğrenme ve kullanma kolaylığı ve bilgi kalitesi önemli faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Önerilen yöntemin, tıbbi uygulayıcıların yanı sıra kullanıcıların da dijital dünyada uygun mobil sağlık uygulamasını seçmelerine yardımcı olacağı belirtilmiştir.

Liu vd. (2019) çalışmalarında tüketicilerin mobil sağlık hizmetini benimsemesini incelemek amacıyla DEMATEL, DANP (DEMATEL tabanlı Analitik Ağ Süreci) ve modifiye VIKOR olmak üzere entegre yöntemler kullanmışlardır. Bu entegre yöntem, yalnızca karar vericilerin alternatif mobil sağlık hizmetlerini değerlendirmesine ve en iyi seçeneği belirlemesine yardımcı olmak için değil, aynı zamanda tüketicilerin isteklerini karşılamak amacıyla alternatif ürünlerin performans açığını belirlemek ve iyileştirmek için de kullanılmak üzere geliştirilmiştir. Dört tip mobil sağlık bakım ürünü analiz edilmiştir. Sonuçlar sosyal normlar, ürün resmi ve tüketici güveninin tüketicilerin mobil sağlık hizmetini benimsemesindeki üç temel faktör olduğunu göstermiştir.

Ardielli (2020) çalışmasında Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin e-Sağlık göstergelerinin uluslararası bağlamda karşılaştırılmasına ve Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde e-Sağlık kullanımının bir sıralama şeklinde değerlendirilmesine olanak tanıyan bir e-Sağlık değerlendirme çerçevesinin tasarımının oluşturulmasına yönelik olarak e-Sağlık dağıtım endeksi geliştirmiştir. Değerlendirmede TOPSIS, WSA ve MAPPAC yöntemi kullanılmıştır. Sıralamada en iyi puan alan ülkeler arasında İskandinav ülkeleri yer aldığı, en kötü puan alan ülkelerin ise Doğu Avrupa'da yer aldığı görülmüştür.

Akkuş (2021) çalışmasında bir e-sağlık uygulaması olan merkezi hekim randevu sisteminin verimliliğinin veri zarflama analizi yoluyla saptanması hedeflenmiştir. 2017 MHRS hizmet raporundan elde edilen verilerle belirlenen değişkenler ile yapılan analizler sonucunda hastane, il ve bölgelerin kendi arasında karşılaştırılması yapılmıştır. Etkinlik skorları sonucunda merkezi hekim randevu sistemi 11 ilde verimli bir şekilde işlediği sonucuna ulaşılmıştır. En etkin olan ilin İstanbul, en az etkin olan ilin de Bilecik olduğu görülmüştür.

Chang vd. (2021) çalışmalarında DEMATEL, DANP ve modifiye edilmiş VIKOR gibi çok kriterli karar verme teknikleri kullanılarak e-sağlık bulut bilişim sistemlerini

etkileyen faktörler arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Tayvan sağlık sektörü üzerinde gerçekleştirilen bu vaka çalışmasının sonuçlarına göre, öncelikle bulut yönetimi fonksiyonunun geliştirilmesi gerektiği ve e-sağlık bulut bilişiminin benimsenmesinde maliyet etkinliğinin en önemli faktör olduğu tespit edilmiştir.

Mumtaz (2022) çalışmasında, yaşlı nüfusun e-sağlık kullanımına yönelik potansiyel engelleri tanımlayıp önceliklendirerek bir e-sağlık çerçevesi sunmayı amaçlamıştır. Tanımlanan potansiyel engellerin ağırlıklarını sırasıyla hesaplamak ve ardından bunları önem derecelerine göre sıralamak için analitik hiyerarşi süreci yaklaşımı benimsenmiştir. Bulgular, sağlık ve yetenekle ilgili engellerin en üst sırada yer aldığını, bunu sosyo-çevresel ve davranışsal engellerin izlediğini göstermiştir. Çalışmanın yaşlanan nüfus tarafından e-sağlık sisteminin kullanılmasındaki riskleri en aza indirmek için halk sağlığı uygulayıcılarına ve politika yapıcılara en iyi stratejiye ilişkin kararlar almada yardımcı olacağı ifade edilmiştir.

Gupta vd. (2022) çalışmalarında on kritere dayalı olarak tip 2 diyabete (T2DM) odaklanan en bilinen beş mobil Sağlık uygulamasının kullanılabilirliğini değerlendirmek için CODAS-FAHP ve MOORA-FAHP olmak üzere iki hibrit çok kriterli karar verme yöntemi kullanmışlardır. Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci (FAHP), uzman yargısının belirsizliğini ortadan kaldırarak etkin ağırlık tahmini için uygulanmıştır. Mobil sağlık uygulamalarını kullanılabilirlik parametresine göre sıralamak ve en iyi uygulamayı seçmek için CODAS ve MOORA yöntemleri kullanılmıştır. Beş alternatif arasında mySugr en iyi sağlık uygulaması olurken, Kan Şekeri Takibi ise en az tercih edilen uygulama olmuştur. Her iki yöntemden de elde edilen sonuçların tutarlı olduğu görülmüştür.

Das ve Sengar (2022) çalışmalarında Hindistan'da e-Sağlığın benimsenmesine engel teşkil eden faktörleri belirlemek ve sınıflandırmayı amaçlamışlardır. Bu engeller, çok kriterli karar verme yaklaşımı olan bulanık analitik hiyerarşi süreci kullanılarak sıralanmıştır. Otuz yedi engel tanımlanmış ve müşteri, düzenleyici, teknik, organizasyonel, uygulayıcı, pazarlama, idari ve ekonomik olmak üzere sekiz kategoriye ayrılmıştır. Pazarlama kategorisindeki engeller; promosyon, müşteri katılımı ve müşteri sadakatinin e-Sağlık'ın Hindistan'da yaygınlaştırılmasının önündeki en önemli engeller olduğu tespit edilmiştir. Müşteriyle ilgili engeller; sağlık bilinci, e-Sağlık okuryazarlığı, faydaların belirsizliği, yeni teknoloji öğrenme, güven eksikliği ve sağlık uzmanlarının daha az bilgi sahibi olması ve kültürel etik zorluklar e-Sağlık konusunda ikinci en önemli engeller olarak belirlenmiştir. Bunları takip eden diğer engel kategorilerinin ise idari, organizasyonel, düzenleyici ve uygulayıcı kaynaklı olduğu görülmüştür. Ekonomik engellerin ise tüm engel kategorileri arasında en az öneme sahip olduğu belirlenmiştir.

Radjenovic (2023) çalışmasında COVID-19 salgını sırasında dijital sağlık hizmetleri kullanımında AB'ne üye ülkeler arasındaki sıralamayı belirlemeyi amaçlamıştır. AB'ne üye ülkeler; web sitesi aracılığıyla bir pratisyen hekimden randevu alma, interneti kullanarak sağlık bilgisi arama, hastane veya doktora gitmek yerine bir web sitesi veya uygulama aracılığıyla kişisel sağlık kayıtlarına çevrimiçi erişim ve diğer

sağlık hizmetleri için internet kullanımı göstergeleri çok kriterli karar verme yöntemi PROMETHEE I kullanılarak sıralanmıştır. Çalışmanın sonucunda dünyanın en güçlü üç sağlık teknolojisi ekonomisi arasında yer alan Finlandiya'nın liderlik konumu doğrulanmıştır.

Wahap vd. (2023) çalışmalarında Malezya'nın sağlık sektöründeki teletıp uygulamasına yönelik kısıtlamaları belirleyerek ve optimum teletıp uygulama stratejisini oluşturarak teletıp kullanımının mevcut durumunu anlamayı amaçlamışlardır. Çalışma, SWOT analizine, analitik hiyerarşi süreç entropisine (AHPE) ve bulanık TOPSIS'e (FTOPSIS) dayanmaktadır. SWOT analizi, Malezya'daki teletıp teknolojisinin durumsal değerlendirmesi için kullanılmıştır. SWOT faktörlerinin ağırlıklarını belirlemek için AHPE kullanılmış ve daha sonra 13 teletıp uygulama stratejisi geliştirilmiş ve FTOPSIS yöntemi ile sıralanmıştır. Çalışmanın sonuçları, sürekli devlet desteği ve pazar ediniminin teşvik edilmesinin en öncelikli stratejiler olduğunu; bunu güçlü bir teletıp ağı stratejisi oluşturmak için maliyet düşürücü ve karı maksimize eden bir strateji ve IoT tabanlı bir uygulamanın benimsenmesi takip etmiştir. Ancak teletıp teknolojisi için bilgi paylaşım yönetimi programının uygulanması en düşük sıradaki stratejidir.

Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde, Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde ya da farklı ülkelerde kullanılan mobil ve e-sağlık uygulamalarının performanslarının belirlemeye yönelik çalışmaların bulunduğu görülmüştür. Literatürde Türkiye'de kullanılan bir e-sağlık uygulaması olan MHRS'nin verimliliğinin veri zarflama analizi yoluyla saptanmasına yönelik olarak sadece bir çalışmaya rastlanmıştır (Akkuş, 2021). Ancak literatürde Türkiye'de istatistiki bölge birimleri sınıflamasına göre Düzey 1 içinde yer alan 12 bölgede faaliyet gösteren eğitim ve araştırma hastanelerinin MHRS performanslarının Entropi ve Topsis yöntemleri ile belirlemeye çalışan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Mevcut çalışmanın bu yönleri ile literatürdeki boşluğu doldurması ve literatüre katkı sağlaması beklenmektedir

2. YÖNTEM

Çok kriterli karar verme süreci (MCDM), bir dizi çözümden en iyi niceliksel çözümü bulmak için sıralama çözümü önerir. Bir MCDM problemi matris formatında şu şekilde ifade edilebilir:

$$M = \begin{matrix} & C_1 & C_2 & C_3 & \dots & C_n \\ A_1 & a_{11} & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ A_2 & a_{21} & a_{22} & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ A_3 & a_{31} & a_{32} & a_{33} & \dots & a_{3n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ A_m & a_{m1} & a_{m2} & a_{m3} & \dots & a_{mn} \end{matrix}$$

$$W = [w_1 \ w_2 \ w_3 \ \dots \ w_n]$$

$A_1, A_2, A_3, \dots, A_m$, karar verici tarafından sıralanacak mevcut alternatiflerdir. $C_1, C_2, C_3, \dots, C_n$, mevcut alternatiflerin sıralanacağı temel kriterlerdir. a_{ij} , alternatif A_i 'nin

değerinin C_j kriterine göre performansdır ve w_j , C_j kriterinin ağırlığıdır (Hussain ve Mandal, 2016: 2).

2.2. Entropi

Shannon ve Weaver tarafından 1947 yılında önerilen Entropi yöntemi, karar vermede değer dağılımını ölçen bir ağırlıklandırma yöntemidir. Bu yöntem olasılık teorisine dayanır ve belirsiz bilgileri veya entropiyi hesaplamak için kullanılır. Herhangi bir kriterin ağırlığı onun önemini yansıttığından, bu yöntem her bir kriterin objektif ağırlıklarını belirlemek için kullanılır. Entropi yönteminin çok kriterli karar verme problemlerine uygulama adımları aşağıda verilmiştir (Chodha vd., 2021: 3; Mukhametzyanov, 2021: 79-80).

- Karar matrisinin değerleri eşitlik 1 yardımıyla normalize edilir.

$$p_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^m a_{ij}}, \forall i = 1, \dots, m, j = 1 \dots, n; \sum_{i=1}^m p_{ij} = 1 \quad (1)$$

- Her bir kriterin entropisi (e_j) ve farklılaşma dereceleri (q_j) hesaplanır:

$$e_j = \frac{1}{\ln m} \sum_{i=1}^m p_{ij} \cdot \ln p_{ij}, \quad j = 1 \dots, n; \quad (\text{eğer } p_{ij} = 0 \Rightarrow p_{ij} \cdot \ln p_{ij} = 0) \quad (2)$$

$$q_j = 1 - e_j, j = 1, \dots, n$$

- Her bir kriterin ağırlığını hesaplanır:

$$w_j = \frac{q_j}{\sum_{k=1}^n q_k}, \quad j = 1 \dots, n \quad (3)$$

2.2. Topsis

Sonlu sayıda alternatif kümesinden çözümleri belirlemek için kullanılan çok kriterli bir yöntem olan TOPSİS ilk olarak Hwang ve Yoon (1981) tarafından geliştirilmiştir. Temel prensip, seçilen alternatifin pozitif ideal çözüme en kısa mesafeye, negatif ideal çözüme ise en uzak mesafeye sahip olmasıdır. Pozitif ideal (yani en iyi) çözüm, tüm alternatifler arasında en fazla faydaya ve en düşük maliyete sahip çözümü temsil ederken, negatif ideal (yani en kötü) çözüm ise, en düşük fayda ve en yüksek maliyete sahip çözümü sağlar. Topsis yönteminin çok kriterli karar verme problemlerine uygulama adımları aşağıdaki gibidir (Jahanshaloo vd., 2006: 1547; Youssef, 2020: 71856; Mateo, 2012: 43-44):

- Karar Matrisinin normalize edilmesi

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^m a_{ij}^2}} \quad (4)$$

- Ağırlıklı normalleştirilmiş karar matrisinin hesaplanması

$$v_{ij} = w_i r_{ij}, \sum_{i=1}^n w_i = 1 \quad (5)$$

- İdeal (B^*) ve negatif-ideal (B^-) çözümün belirlenmesi.

$$B^* = \{v_1^*, \dots, v_n^*\} = \{(max_j v_{ij} | i \in I'), (min_j v_{ij} | i \in I'')\} \quad (6)$$

$$B^- = \{v_1^-, \dots, v_n^-\} = \{(min_j v_{ij} | i \in I'), (max_j v_{ij} | i \in I'')\}$$

Burada I' fayda kriterleriyle ilişkili iken I'' ise maliyet kriterleriyle ilişkilidir.

- Ayırım ölçülerinin hesaplanması (N-boyutlu Öklid uzaklığı kullanılarak, her alternatifin ideal ve negatif ideal çözüme olan mesafesi hesaplanır.)

$$S_j^* = \sqrt{\sum_{i=1}^n (v_{ij} - v_i^*)^2} \quad (7)$$

$$S_j^- = \sqrt{\sum_{i=1}^n (v_{ij} - v_i^-)^2}$$

- İdeal çözüme göreli yakınlığın hesaplanması

$$C_j^* = \frac{S_j^-}{S_j^* + S_j^-} \quad (8)$$

- Son olarak Alternatifler C_j^* değerine göre azalan düzende sıralanır. Çözüm olarak, ölçüme göre en iyi (maksimum) sıralanan alternatif seçilir.

3. BULGULAR

Çalışmanın temel amacı, Türkiye’de istatistiki bölge birimleri sınıflamasına göre Düzey 1 içinde yer alan 12 bölgede yer alan 58 eğitim ve araştırma hastanesinin e-sağlık uygulaması olan MHRS sisteminin performansının değerlendirilmesidir. Belirlenen amaca yönelik olarak çalışmada kullanılan veri seti Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan 2017 yılı MHRS hizmet raporundan elde edilmiştir. Bu rapor doğrultusunda çalışmada kullanılacak kriterlere karar verilmiştir. Çalışmada kullanılan 4 kriter şöyledir: açılan kapasite oranı (K1), randevu doluluk oranı (K2), gerçekleştirme oranı (K3) ve randevu muayene oranıdır (K4).

Açılan kapasite oranı; ilgili ayda sağlık tesisi tarafından MHRS’ye açılan toplam randevu kapasitesinin, MHRS kullanarak hasta kabul edebilen polikliniklerde (MHRS’ ye esas polikliniklerde) yapılan toplam muayene sayısına oranıdır. Randevu doluluk oranı; alınan randevuların açılan randevu kapasitesine oranıdır. Açılan randevuların ne kadarına randevu alındığına bakılır. Randevu muayene oranı ise MHRS’ye esas polikliniklerde randevu alarak muayene olan hasta sayısının toplam MHRS’ ye esas muayene sayısına oranıdır.

Çalışmada yer alan 58 eğitim ve araştırma hastanesinin isim ve kodlarına Ek 1’de yer verilmiştir.

3.1. Entropi Yöntemiyle Kriter Ağırlıklarının Belirlenmesi

MHRS sisteminin Düzey 1 içinde yer alan 12 bölgede yer alan 58 eğitim ve araştırma hastanesi (H_i) için performansının değerlendirilmesi için öncelikle belirlenen 4 kriterin ağırlık veya önem derecelerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için Entropi yöntemi tercih edilmiştir. 2017 yılı MHRS hizmet raporundan elde edilen verilerle oluşturulan her bir bölge için oluşturulan başlangıç karar matrislerine Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1: Başlangıç Karar Matrisi

BÖLGELER	Alternatifler	Kriterler			
		K1	K2	K3	K4
İSTANBUL	H1	77.47	80.49	77.75	48.48
	H2	72.15	74.57	74.35	40
	H3	73.95	79.57	78.28	46.06
	H4	92.05	87.47	80.59	64.88
	H5	98.82	72.52	82.37	59.03
EGE	H6	74.58	60.49	79.43	35.83
	H7	66.9	46.6	80.33	25.04
	H8	100.23	45.54	82.37	37.6
	H9	71.05	66.5	79.32	37.48

	H10	54.63	72.19	77.85	30.7
	H11	60.01	55.76	84.18	28.17
	H12	44.19	66.72	71.86	21.19
DOĞU MARMARA	H13	39.77	24.31	68.66	6.64
	H14	113.08	36.48	79.84	32.94
	H15	79.52	35.26	57.23	16.05
	H16	77.7	80.02	53.19	33.07
	H17	75.11	80.17	79.33	47.77

Tablo 1: Başlangıç Karar Matrisi'nin Devamı

BÖLGELER	Alternatifler	Kriterler			
		K1	K2	K3	K4
DOĞU MARMARA	H18	50.34	85.81	78.77	34.03
BATI ANADOLU	H19	44.39	57.26	70.2	17.84
	H20	122.19	20.18	80.29	19.8
	H21	82.73	26.54	72.93	16.01
	H22	53.16	42.66	76.59	17.37
	H23	75.97	42.77	72.85	23.67
	H24	101.28	34.4	71.97	25.07
	H25	100.44	18.71	69.18	13
	H26	89.49	19.57	74.86	13.11
	H27	58.01	56.72	85.06	27.99
	H28	92.18	17.07	76.74	12.08
	H29	73.62	63.36	80.61	37.6
AKDENİZ	H30	55.33	60.99	72.82	24.57
	H31	41.33	63.84	69.23	18.27
	H32	78.21	75.8	83.48	49.49
ORTA ANADOLU	H33	46.88	66.29	69.61	21.63
	H34	54.22	56.71	78.68	24.19
	H35	55.66	56.99	77.29	24.52
	H36	81.69	20.18	79.14	13.05
	H37	41.82	62.19	77.71	20.21
BATI KARADENİZ	H38	36.56	75.25	71.26	19.6
	H39	56.89	79.46	72.94	32.97
	H40	57.17	72.89	79.5	33.12

	H41	59.03	70.71	75.78	31.63
DOĞU KARADENİZ	H42	63.9	75.01	79.63	38.17
	H43	77.86	53.63	73.13	30.54
	H44	44.92	78.08	75.39	26.44
	H45	58.99	75.51	70.96	31.61
	H46	80.02	45.51	83.32	30.34
	H47	61.66	51.28	84.23	26.63
KUZEYDOĞU ANADOLU	H48	52.22	67.53	74.41	26.24

Tablo 1: Başlangıç Karar Matrisi'nin Devamı

BÖLGELER	Alternatifler	Kriterler			
		K1	K2	K3	K4
KUZEYDOĞU ANADOLU	H49	79.23	37.31	68.05	20.12
	H50	57.09	32.08	71.71	13.13
ORTA DOĞU ANADOLU	H51	56.7	45.35	87.66	22.54
	H52	57.2	59.44	70.92	24.11
	H53	68.97	67.62	73.35	34.21
GÜNEY DOĞU ANADOLU	H54	53.34	68.5	82.01	29.97
	H55	48.51	53.76	66.2	17.26
	H56	55.81	30.83	72.19	12.42
	H57	35.39	34.4	56.5	6.88
	H58	36.39	40.42	70.9	10.43

Her bir bölgenin başlangıç karar matrisleri Eşitlik 1 yardımıyla normalize edilmiştir. Normalize edilmiş karar matrislerine ise Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2: Normalize Edilmiş Karar Matrisi

BÖLGELER	Alternatifler	Kriterler			
		K1	K2	K3	K4
İSTANBUL	H1	0.1869269	0.2039684	0.1976661	0.1875798
	H2	0.1740903	0.1889666	0.1890222	0.1547688
	H3	0.1784335	0.201637	0.1990136	0.1782163
	H4	0.2221069	0.2216563	0.2048864	0.251035
	H5	0.2384422	0.1837717	0.2094117	0.2284001
EGE	H6	0.1581458	0.1461817	0.1430295	0.165872
	H7	0.1418605	0.1126148	0.1446501	0.1159206

	H8	0.2125363	0.1100532	0.1483235	0.174066
	H9	0.1506605	0.1607057	0.1428314	0.1735105
	H10	0.1158422	0.1744563	0.1401844	0.142123
	H11	0.1272504	0.1347511	0.1515828	0.1304106
	H12	0.0937043	0.1612373	0.1293982	0.0980973
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

Tablo 2: Normalize Edilmiş Karar Matrisi'nin Devamı

BÖLGELER	Alternatifler	Kriterler			
		K1	K2	K3	K4
GÜNEY DOĞU ANADOLU	H54	0.2324791	0.3005572	0.2357964	0.3894231
	H55	0.2114278	0.2358826	0.1903393	0.2242723
	H56	0.2432444	0.1352727	0.2075618	0.1613825
	H57	0.1542451	0.1509368	0.1624497	0.0893971
	H58	0.1586036	0.1773507	0.2038528	0.1355249

Bir sonraki aşamada Eşitlik (2) yardımıyla her bir bölge için entropi değerleri (ej) hesaplanmış ve Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Entropi Değerlerinin Elde Edilmesi

BÖLGELER	Alternatifler	Kriterler			
		K1	K2	K3	K4
İSTANBUL	H1	-0.3134835	-0.3242669	-0.3204516	-0.3139243
	H2	-0.3043414	-0.3148533	-0.3148904	-0.2887712
	H3	-0.3075372	-0.3228786	-0.321284	-0.3073799
	H4	-0.3341813	-0.3339534	-0.3248063	-0.3469713
	H5	-0.3418375	-0.3113205	-0.3274054	-0.3372685
EGE	H6	-0.2916585	-0.2810935	-0.2781501	-0.2979955
	H7	-0.277041	-0.2459262	-0.279672	-0.2497914
	H8	-0.3291428	-0.2428644	-0.2830546	-0.3043232
	H9	-0.2851591	-0.293799	-0.2779628	-0.3039066
	H10	-0.2497009	-0.3046148	-0.2754338	-0.2772909
	H11	-0.2623392	-0.2700851	-0.2859797	-0.2656552
	H12	-0.2218553	-0.2942384	-0.2646013	-0.2277619

∴	∴	∴	∴	∴	∴
GÜNEY DOĞU ANADOLU	H54	-0.3391765	-0.361305	-0.3406755	-0.3672606
	H55	-0.3285317	-0.3407138	-0.3157628	-0.3352634
	H56	-0.3438718	-0.270608	-0.3263549	-0.2943582
	H57	-0.2883169	-0.2854055	-0.2952339	-0.2158642
	H58	-0.2920443	-0.3067504	-0.3241987	-0.2708601

Entropi yönteminin son aşamasında Eşitlik (2) ve (3)'ten yararlanılarak her bir bölge için farklılaşma dereceleri (q_j) ve kriter ağırlıkları (w_j) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar her bir bölge için Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Entropi Yöntemiyle Hesaplanan Kriter Ağırlıkları

	İSTANBUL			
q_j	0.0050061	0.0013453	0.000373	0.0093963
w_j	0.3105394	0.0834511	0.023138	0.5828715
	EGE			
q_j	0.01491	0.006829	0.0005426	0.0098594
w_j	0.4638923	0.2124713	0.0168821	0.3067542
	DOĞU MARMARA			
q_j	0.0293313	0.0581069	0.0070033	0.0720322
w_j	0.1761916	0.3490456	0.0420685	0.4326944
	BATI ANADOLU			
q_j	0.0159819	0.0431285	0.0007813	0.0256523
w_j	0.1868266	0.5041672	0.0091335	0.2998727
	AKDENİZ			
q_j	0.0306933	0.0041173	0.0029121	0.0832729
w_j	0.253673	0.0340289	0.024068	0.6882302
	ORTA ANADOLU			
q_j	0.0176025	0.0376339	0.0006652	0.0135983
w_j	0.2532741	0.5414953	0.009571	0.1956595
	BATI KARADENİZ			
q_j	0.0119766	0.0006789	0.0006247	0.0145692
w_j	0.4300477	0.0243787	0.022432	0.5231416
	DOĞU KARADENİZ			
q_j	0.0096066	0.0125295	0.0011506	0.0044079
w_j	0.3468768	0.4524186	0.0415448	0.1591598

KUZEYDOĞU ANADOLU				
qj	0.0154335	0.0507154	0.0006081	0.034093
wj	0.1530345	0.5028793	0.0060302	0.338056
ORTA DOĞU ANADOLU				
qj	0.00386	0.011931	0.004076	0.016185
wj	0.107064	0.330938	0.113071	0.448927
GÜNEY DOĞU ANADOLU				
qj	0.0108713	0.0277459	0.0044811	0.0781835
wj	0.0896369	0.2287721	0.036948	0.644643

Tablo 4 incelendiğinde Ortadoğu Anadolu bölgesi dışındaki her bir bölge için en az öneme sahip kriterin gerçekleşme oranı (K3) olduğu tespit edilmiştir. Ortadoğu Anadolu bölgesi için ise en az öneme sahip kriter açılan kapasite oranıdır (K1). Ayrıca İstanbul, Doğu Marmara, Akdeniz, Batı Karadeniz, Ortadoğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri için en önemli kriter randevu muayene oranı (K4) iken; Batı Anadolu, Orta Anadolu, Doğu Karadeniz ve Kuzeydoğu Anadolu bölgeleri içinse en önemli kriter randevu doluluk oranı (K2) ve Ege bölgesi içinse açılan kapasite oranı (K1) olduğu belirlenmiştir.

3.2. TOPSİS Yöntemi ile Sağlık Kuruluşlarının MHRS Performanslarının Değerlendirilmesi

Çalışmada 2017 yılı MHRS hizmet raporundan elde edilen veriler doğrultusunda 58 karar noktası olan alternatiflerin ve değerlendirme faktörü olan 4 kriterin yer aldığı veriler TOPSİS yöntemiyle analize tabi tutulmuştur. TOPSİS'in ilk aşaması olan normalize karar matrisi eşitlik 4 yardımıyla bulunmuştur. Entropi yöntemiyle elde edilen kriter ağırlıkları kullanılarak Eşitlik 5 yardımıyla ağırlıklandırılmış normalize karar matrisleri her bir bölge için hesaplanmış ve Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Ağırlıklandırılmış Normalize Edilmiş Karar Matrisi

BÖLGELER	Alternatifler	Kriterler			
		K1	K2	K3	K4
İSTANBUL	H1	0.1287502	0.0379782	0.0102207	0.2408435
	H2	0.1199087	0.0351849	0.0097738	0.1987157
	H3	0.1229002	0.0375441	0.0102904	0.2288212
	H4	0.1529812	0.0412716	0.0105941	0.3223169
	H5	0.1642325	0.0342177	0.0108281	0.2932548
EGE	H6	0.1885454	0.0811254	0.0063819	0.1321787
	H7	0.1691296	0.062497	0.0064542	0.0923738
	H8	0.253391	0.0610754	0.0066181	0.1387083

	H9	0.1796212	0.0891856	0.0063731	0.1382656
	H10	0.1381098	0.0968167	0.006255	0.1132539
	H11	0.151711	0.0747818	0.0067636	0.1039206
	H12	0.1117165	0.0894807	0.0057737	0.078171
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
GÜNEY DOĞU ANADOLU	H54	0.0458173	0.1470941	0.0193435	0.4977643
	H55	0.0416685	0.1154421	0.0156144	0.2866671
	H56	0.047939	0.0662031	0.0170272	0.2062807
	H57	0.0303988	0.0738692	0.0133265	0.1142682
	H58	0.0312578	0.0867963	0.016723	0.1732293

İdeal ve negatif ideal çözümler oluşturulurken tüm kriterler fayda kriteri olduğu için, ideal çözüm kümesi için ağırlıklandırılmış normalize edilmiş karar matrisinin her bir sütunundaki en büyük değer, negatif ideal çözüm kümesi için ise ağırlıklandırılmış normalize edilmiş karar matrisinin her bir sütunundaki en küçük değer dikkate alınmıştır. Buradan hareketle hesaplanan S_j^* ve S_j^- değerlerine Tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 6. Hesaplanan S_j^* ve S_j^- Değerleri

BÖLGELER	Alternatifler	S_j^*	S_j^-
İSTANBUL	H1	0.007908	0.001867
	H2	0.01728	9.36E-07
	H3	0.010464	0.000927
	H4	0.000127	0.016421
	H5	0.000894	0.010903
EGE	H6	0.004494	0.009222
	H7	0.010425	0.0035
	H8	0.001277	0.023737
	H9	0.005501	0.009013
	H10	0.013938	0.003205
	H11	0.012035	0.002451
	H12	0.023791	0.000807
⋮	⋮	⋮	⋮
GÜNEY DOĞU ANADOLU	H54	4.5E-06	0.153887
	H55	0.045617	0.032278
	H56	0.091511	0.008788

	H57	0.152775	5.88E-05
	H58	0.109244	0.003913

Son olarak S_j^* ve S_j^- değerleri kullanılarak C_i^* değerleri hesaplanmış ve sıralamalar yapılmıştır. Her bir bölgede yer alan eğitim ve araştırma hastaneleri için hesaplanan C_i^* değerlerine ve her bir hastanenin kendi bölgesi içindeki sırasına aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

Tablo 7. C_i^* Değerleri ve Sıralamalar (İSTANBUL)

Alternatifler	C_i^*	Sıralama
İSTANBUL BAKIRKÖY PROF. DR. MAZHAR OSMAN RUH SAĞLIĞI VE SİNİR HASTALIKLARI E.A.H.	0.992346767	1

Tablo 7. C_i^* Değerleri ve Sıralamalar (İSTANBUL) Devamı

Alternatifler	C_i^*	Sıralama
İSTANBUL DR. SİYAMİ ERSEK GÖĞÜS KALP VE DAMAR CERRAHİSİ E.A.H.	0.924191315	2
İSTANBUL ATAŞEHİR- FATİH SULTAN MEHMET E.A.H.	0.191016304	3
İSTANBUL BAKIRKÖY- DR. SADI KONUK E.A.H.	0.081349241	4
İSTANBUL BAĞCILAR E.A.H.	5.41409E-05	5

Tablo 7'deki sonuçlar değerlendirildiğinde İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren eğitim ve araştırma hastaneleri içinde MHRS performansının en yüksek olduğu sağlık kuruluşu İstanbul Bakırköy Prof. Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları E.A.H. iken en düşük olduğu sağlık kuruluşu ise İstanbul Bağcılar E.A.H. 'dir.

Tablo 8. C_i^* Değerleri ve Sıralamalar (EGE)

Alternatifler	C_i^*	Sıralama
İZMİR DR. SUAT SEREN GÖĞÜS HASTALIKLARI VE CERRAHİSİ E.A.H.	0.948931321	1
İZMİR BOZYAKA E.A.H.	0.672352533	2
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ ATATÜRK E.A.H.	0.621003815	3
İZMİR DR. BEHÇET UZ ÇOCUK HASTALIKLARI VE CERRAHİSİ E.A.H.	0.251374834	4
KÜTAHYA D.P.Ü. EVLİYA ÇELEBİ E.A.H	0.186961706	5
MUĞLA T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ E.A.H	0.169228625	6
UŞAK ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ E.A.H.	0.032801767	7

Tablo 8'deki sonuçlar değerlendirildiğinde Ege bölgesinde faaliyet gösteren eğitim ve araştırma hastaneleri içinde MHRS performansının en yüksek olduğu sağlık kuruluşu

İzmir Dr. Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi E.A.H. iken en düşük olduğu sağlık kuruluşu ise Uşak Üniversitesi Tıp Fakültesi E.A.H.'dir.

Tablo 9. C_i^* Değerleri ve Sıralamalar (DOĞU MARMARA)

Alternatifler	C_i^*	Sıralama
KOCAELİ DERİNCE E.A.H.	0.97999013	1
BURSA YÜKSEK İHTİSAS E.A.H.	0.828924133	2
SAKARYA SAĞLIK BAKANLIĞI SAKARYA ÜNİVERSİTESİ E.A.H.	0.821506311	3
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ İZZET BAYSAL FİZİK TEDAVİ VE REHABİLİTASYON E.A.H.	0.583001191	4
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ İZZET BAYSAL RUH SAĞLIĞI VE HASTALIKLARI E.A.H.	0.094722831	5

Tablo 9. C_i^* Değerleri ve Sıralamalar (DOĞU MARMARA) Devamı

Alternatifler	C_i^*	Sıralama
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ İZZET BAYSAL E.A.H.	0.000182823	6

Tablo 9'daki sonuçlar değerlendirildiğinde Doğu Marmara bölgesinde faaliyet gösteren eğitim ve araştırma hastaneleri içinde MHRS performansının en yüksek olduğu sağlık kuruluşu Kocaeli Derince E.A.H. iken en düşük olduğu sağlık kuruluşu ise Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İzzet Baysal E.A.H.'dir.

Tablo 10. C_i^* Değerleri ve Sıralamalar (BATI ANADOLU)

Alternatifler	C_i^*	Sıralama
KONYA E.A.H.	0.975995978	1
ANKARA ETLİK ZÜBEYDE HANIM KADIN HASTALIKLARI E.A.H.	0.869723908	2
ANKARA ATATÜRK E.A.H.	0.704823664	3
ANKARA DR. ABDURRAHMAN YURTASLAN ONKOLOJİ E.A.H.	0.541135113	4
ANKARA DIŞKAPI YILDIRIM BEYAZIT E.A.H.	0.392928601	5
ANKARA DR. SAMİ ULUS KADIN DOĞUM ÇOCUK SAĞLIĞI VE HASTALIKLARI E.A.H.	0.3667528	6
ANKARA ATATÜRK GÖĞÜS HASTALIKLARI VE GÖĞÜS CERRAHİSİ E.A.H.	0.106503027	7
ANKARA DIŞKAPI ÇOCUK SAĞLIĞI VE HASTALIKLARI HEMATOLOJİ ONKOLOJİ E.A.H.	0.072482577	8
ANKARA DR. ZEKAİ TAHİR BURAK KADIN SAĞLIĞI E.A.H.	0.035397837	9

ANKARA E.A.H.	0.025578168	10
ANKARA FİZİK TEDAVİ VE REHABİLİTASYON E.A.H.	0.023247245	11

Tablo 10'daki sonuçlar değerlendirildiğinde Batı Anadolu bölgesinde faaliyet gösteren eğitim ve araştırma hastaneleri içinde MHRS performansının en yüksek olduğu sağlık kuruluşu Konya E.A.H. iken en düşük olduğu sağlık kuruluşu ise Ankara Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon E.A.H.'dir.

Tablo 11. C_i^* Değerleri ve Sıralamalar (AKDENİZ)

Alternatifler	C_i^*	Sıralama
ANTALYA E.A.H.	1	1
ADANA SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ NUMUNE E.A.H.	0.584320799	2
ANTALYA ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ E.A.H.	0.386617036	3

Tablo 11'deki sonuçlar değerlendirildiğinde Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren eğitim ve araştırma hastaneleri içinde MHRS performansının en yüksek olduğu sağlık kuruluşu Antalya E.A.H. iken en düşük olduğu sağlık kuruluşu ise Antalya Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi E.A.H.'dir.

Tablo 12. C_i^* Değerleri ve Sıralamalar (ORTA ANADOLU)

Alternatifler	C_i^*	Sıralama
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ E.A.H.	0.908801825	1
KAYSERİ E.A.H.	0.871380821	2
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ E.A.H.	0.71517592	3
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ BOR FİZİK TEDAVİ VE REHABİLİTASYON E.A.H.	0.11141313	4
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ E.A.H.	0.01818313	5

Tablo 12'deki sonuçlar değerlendirildiğinde Orta Anadolu bölgesinde faaliyet gösteren eğitim ve araştırma hastaneleri içinde MHRS performansının en yüksek olduğu sağlık kuruluşu Aksaray Üniversitesi E.A.H. iken en düşük olduğu sağlık kuruluşu ise Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi E.A.H.'dir.

Tablo 13. C_i^* Değerleri ve Sıralamalar (BATI KARADENİZ)

Alternatifler	C_i^*	Sıralama
SAĞLIK BAKANLIĞI KARABÜK ÜNİVERSİTESİ KARABÜK E.A.H.	0.997256925	1
ÇORUM T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI HİTİT ÜNİVERSİTESİ EROL OLÇOK E.A.H.	0.996227913	2
SAMSUN E.A.H.	0.991155436	3

AMASYA ÜNİVERSİTESİ SABUNCUOĞLU ŞEREFEDDİN E.A.H.	2.46835E-05	4
---	-------------	---

Tablo 13'deki sonuçlar değerlendirildiğinde Batı Karadeniz bölgesinde faaliyet gösteren eğitim ve araştırma hastaneleri içinde MHRS performansının en yüksek olduğu sağlık kuruluşu Sağlık Bakanlığı Karabük Üniversitesi Karabük E.A.H iken en düşük olduğu sağlık kuruluşu ise Amasya Üniversitesi Sabuncuoğlu Şerefeddin E.A.H.'dir.

Tablo 14. C_i^* Değerleri ve Sıralamalar (DOĞU KARADENİZ)

Alternatifler	C_i^*	Sıralama
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ KADIN DOĞUM VE ÇOCUK HASTALIKLARI E.A.H.	0.879672992	1
RİZE T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ E.A.H.	0.784343162	2
ORDU SAĞLIK BAKANLIĞI-ORDU ÜNİVERSİTESİ E.A.H.	0.57772938	3

Tablo 14. C_i^* Değerleri ve Sıralamalar (DOĞU KARADENİZ) Devamı

Alternatifler	C_i^*	Sıralama
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ PROF. DR. A. İLHAN ÖZDEMİR E.A.H.	0.522399392	4
TRABZON AHİ EVREN GÖĞÜS KALP VE DAMAR CERRAHİSİ E.A.H.	0.393451392	5
TRABZON KANUNİ E.A.H.	0.164734002	6

Tablo 14'deki sonuçlar değerlendirildiğinde Doğu Karadeniz bölgesinde faaliyet gösteren eğitim ve araştırma hastaneleri içinde MHRS performansının en yüksek olduğu sağlık kuruluşu Giresun Üniversitesi Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları E.A.H. iken en düşük olduğu sağlık kuruluşu ise Trabzon Kanuni E.A.H.'dir.

Tablo 15. C_i^* Değerleri ve Sıralamalar (KUZEYDOĞU ANADOLU)

Alternatifler	C_i^*	Sıralama
ERZİNCAN MENGÜCEK GAZİ E.A.H.	0.977684857	1
ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI E.A.H.	0.157093013	2
ERZURUM BÖLGE E.A.H.	0.000730782	3

Tablo 15'deki sonuçlar değerlendirildiğinde Kuzeydoğu Anadolu bölgesinde faaliyet gösteren eğitim ve araştırma hastaneleri içinde MHRS performansının en yüksek olduğu sağlık kuruluşu Erzincan Mengücek Gazi E.A.H. iken en düşük olduğu sağlık kuruluşu ise Erzurum Bölge E.A.H.'dir.

Tablo 16. C_i^* Değerleri ve Sıralamalar (ORTADOĞU ANADOLU)

Alternatifler	C_i^*	Sıralama
VAN BÖLGE E.A.H.	0.991868	1
MALATYA E.A.H.	0.188501	2
ELAZIĞ E.A.H.	0.011097	3

Tablo 16'deki sonuçlar değerlendirildiğinde TRB- Ortadoğu Anadolu bölgesinde faaliyet gösteren eğitim ve araştırma hastaneleri içinde MHRS performansının en yüksek olduğu sağlık kuruluşu Van Bölge E.A.H. iken en düşük olduğu sağlık kuruluşu ise Elazığ E.A.H.'dir.

Tablo 17. C_i^* Değerleri ve Sıralamalar (GÜNEYDOĞU ANADOLU)

Alternatifler	C_i^*	Sıralama
ADIYAMAN T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI ADIYAMAN ÜNİVERSİTESİ E.A.H.	0.999970749	1
DİYARBAKIR GAZİ YAŞARGİL E.A.H.	0.414378253	2
GAZİANTEP DR. ERSİN ARSLAN E.A.H.	0.087614465	3

Tablo 17. C_i^* Değerleri ve Sıralamalar (GÜNEYDOĞU ANADOLU)

Alternatifler	C_i^*	Sıralama
ŞANLIURFA E.A.H.	0.000384527	4
ŞANLIURFA MEHMET AKİF İNAN E.A.H.	0.034578252	5

Tablo 17'deki sonuçlar değerlendirildiğinde Güneydoğu Anadolu bölgesinde faaliyet gösteren eğitim ve araştırma hastaneleri içinde MHRS performansının en yüksek olduğu sağlık kuruluşu Adıyaman T.C. Sağlık Bakanlığı Adıyaman Üniversitesi E.A.H. iken en düşük olduğu sağlık kuruluşu ise Şanlıurfa Mehmet Akif İnan E.A.H.'dir.

4. TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye'de istatistiki bölge birimleri sınıflamasına göre Düzey 1 içinde yer alan 12 bölgede faaliyet gösteren eğitim ve araştırma hastanelerinin 2017 yılı MHRS hizmet raporu verileri kullanılarak MHRS performanslarının TOPSIS yöntemine göre elde edilen sonuçları tartışılmıştır. Entropi yöntemi analiz sonuçlarına göre Ortadoğu Anadolu bölgesi dışındaki her bir bölge için en az öneme sahip kriterin gerçekleşme oranı (K3) olduğu tespit edilmiştir. Ortadoğu Anadolu bölgesi için ise en az öneme sahip kriter açılan kapasite oranıdır (K1). Ayrıca İstanbul, Doğu Marmara, Akdeniz, Batı Karadeniz, Ortadoğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri için en önemli kriter randevu muayene oranı (K4) iken; Batı Anadolu, Orta Anadolu, Doğu Karadeniz ve Kuzeydoğu Anadolu bölgeleri içinse en önemli kriter randevu doluluk oranı (K2) ve Ege bölgesi içinse açılan kapasite oranı (K1) olduğu belirlenmiştir.

Her bir bölgede yer alan eğitim ve araştırma hastanesi TOPSIS yöntemi kullanılarak performans puanına göre kendi bölgesi içinde sıralanmıştır. İstanbul bölgesinde İstanbul Bakırköy Prof. Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları E.A.H., Ege bölgesinde İzmir Dr. Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi E.A.H., Doğu Marmara bölgesinde Kocaeli Derince E.A.H., Batı Anadolu bölgesinde Konya E.A.H., Akdeniz bölgesinde Antalya E.A.H. ve Doğu Karadeniz bölgesinde Giresun Üniversitesi Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları E.A.H. kendi bölgeleri içerisinde MHRS performansı en yüksek olduğu sağlık kuruluşları olarak belirlenmiştir. Bahsedilen sağlık kuruluşları 58 karar noktası dikkate alındığında randevu muayene oranı (K4) kriteri açısından değerlendirildiğinde ilk 10 sağlık kuruluşu içerisinde yer almaktadırlar. Akdeniz bölgesinde Antalya Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi E.A.H. ve Doğu Marmara bölgesinde Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İzzet Baysal E.A.H. kendi bölgeleri içerisinde MHRS performansı en düşük olduğu sağlık kuruluşlarıdır. Bahsedilen sağlık kuruluşları 58 karar noktası dikkate alındığında gerçekleşme oranı kriteri (K3) açısından değerlendirildiğinde son 5 sağlık kuruluşu içerisinde yer almaktadırlar.

Mevcut araştırma 2017 verileri kullanılarak gerçekleştirildiği için çalışmada verisi kullanılan hastanelerde değişimler olmuş olabileceği göz önünde bulundurularak 2024 yılında İstatistik bölge düzeyinde politika önerileri verilmesi uygun bulunmamıştır.

SONUÇ

Günümüzde pek çok insan, sorunlarını çözerken dijital teknolojileri kullanmayı tercih etmektedirler. Sağlık sorunları da bu sorunlardan biridir. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de dijital teknolojilerin gelişmesiyle sağlık alanında alınan hizmetlerde ciddi bir dönüşüm yaşanmaktadır (Özen, 2021: 5460). Ülkemizde Merkezi Hekim Randevu Sistemi de Endüstri 4.0 ve dijitalleşmenin getirdiği bir yeniliktir. MHRS sayesinde vatandaşlar Sağlık Bakanlığına bağlı hastaneler ile ağız ve diş sağlığı merkezleri ve aile hekimlerinden Alo182'yi arayarak canlı operatörlerden, web üzerinden ya da MHRS mobil uygulamasından kendilerine istedikleri hastane ve hekimden randevu alabilmektedir.

Mevcut çalışmada Türkiye'de istatistiki bölge birimleri sınıflamasına göre Düzey 1 içinde yer alan 12 bölgede yer alan 58 eğitim ve araştırma hastanesinin e-sağlık uygulaması olan MHRS sisteminin performansının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak 2017 yılı MHRS hizmet raporlarından ve literatürde yer alan çalışmalardan yararlanarak 4 kriter belirlenmiş ve Entropi yöntemiyle kriter ağırlıkları elde edilmiştir. Bunun ardından TOPSIS yöntemi ile sağlık kuruluşları sıralanmıştır.

Çalışmada kullanılan 4 kriter şöyledir: açılan kapasite oranı (K1), randevu doluluk oranı (K2), gerçekleşme oranı (K3) ve randevu muayene oranıdır (K4). Entropi yöntemi analiz sonuçlarına göre Ortadoğu Anadolu bölgesi dışındaki her bir bölge

için en az öneme sahip kriterin gerçekleşme oranı (K3) olduğu tespit edilmiştir. Ortadoğu Anadolu bölgesi için ise en az öneme sahip kriter açılan kapasite oranıdır (K1). Ayrıca İstanbul, Doğu Marmara, Akdeniz, Batı Karadeniz, Ortadoğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri için en önemli kriter randevu muayene oranı (K4) iken; Batı Anadolu, Orta Anadolu, Doğu Karadeniz ve Kuzeydoğu Anadolu bölgeleri içinse en önemli kriter randevu doluluk oranı (K2) ve Ege bölgesi içinse açılan kapasite oranı (K1) olduğu belirlenmiştir.

Her bir bölgede yer alan eğitim ve araştırma hastanesi TOPSIS yöntemi kullanılarak performans puanına göre kendi bölgesi içinde sıralanmıştır. 6 bölge için (İstanbul, Ege, Doğu Marmara, Batı Anadolu, Akdeniz ve Doğu Karadeniz) kendi bölgeleri içerisinde en yüksek MHRS performansına sahip sağlık kuruluşlarının 58 karar noktası dikkate alındığında yüksek randevu muayene oranına sahip oldukları görülmüşken; 2 bölge de ise (Akdeniz ve Doğu Marmara) kendi bölgeleri içerisinde en düşük MHRS performansına sahip sağlık kuruluşlarının 58 karar noktası dikkate alındığında düşük gerçekleşme oranına sahip oldukları görülmüştür.

İleri araştırmalarda güncel MHRS hizmet raporunun yayınlanması halinde Türkiye’de istatistiki bölge birimleri sınıflamasına göre Düzey 1 içinde yer alan 12 bölgede faaliyet gösteren devlet hastaneleri ya da ağız ve diş sağlığı merkezlerinin MHRS performansları belirlenerek bölgeler birbirleriyle kıyaslanabilir. Ayrıca 2017 yılı MHRS hizmet raporu verileri ile yayınlanan güncel veriler kullanılarak sağlık kuruluşlarının MHRS performanslarının ne yönde değiştiği tespit edilerek gerek görülmesi halinde iyileştirme politikaları geliştirilebilir.

PERFORMANCE OF CENTRAL PHYSICIAN APPOINTMENT SYSTEM, AN E-HEALTH APPLICATION, IN TRAINING AND RESEARCH HOSPITALS: THE CASE OF LEVEL-1 REGIONS OF TÜRKİYE

1. INTRODUCTION

In our country, many applications such as MHRS, e-prescription, e-pulse, telemedicine are shown as innovations brought by industry 4.0 and digitalization. T.C. The Ministry of Health has implemented the Central Physician Appointment System (MHRS) within the scope of the Health Transformation Project. MHRS; It is a system that allows citizens to call Alo182 from hospitals, oral and dental health centers and family physicians affiliated to the Ministry of Health and make an appointment with the hospital and physician of their choice from live operators, on the web or from the MHRS mobile application. MHRS; It claims to be the first and only system in the world that manages the appointment systems of public hospitals from a central location (<https://www.mhrs.gov.tr/hakimizda.html>). Ministry of Health MHRS; Thanks to the data collected from the appointment system, it contributes to the development of new health policies within the scope of digital health (Evirgen and Yorulmaz, 2019: 434: 435).

Based on the benefits of MHRS, an e-health application, within the scope of digital health, the main purpose of the study is to evaluate the MHRS performances of training and research hospitals operating in Level 1 regions according to the classification of statistical regional units in Turkey. For this purpose, 4 criteria were determined using the 2017 MHRS service report and studies in the literature, and criterion weights were obtained using the Entropy method. The weights obtained were used in the TOPSIS method and health institutions operating in 12 regions within Level 1 were ranked according to their MHRS performance within their own regions. Data regarding the criteria used in the entropy and Topsis methods could not be obtained from any other source other than the MHRS service report. Since the MHRS service report was not published again after 2017, the most up-to-date data was used for 2017. The fact that the data set was obtained from the 2017 MHRS service report can be expressed as a limitation of the study. Another limitation is that data for the TR2-West Marmara region is not available.

2. METHODS

Criterion weights were obtained using the Entropy method. The obtained weights were used in the TOPSIS method and health institutions were ranked according to their MHRS performance.

3. RESULTS

4 criteria were determined and criterion weights were obtained using the Entropy method. The four criteria used in the study are as follows: opened capacity rate, appointment occupancy rate, realization rate and appointment examination rate. For each region except TRB- Central Anatolian Region, the least important criterion was found to be the realization rate (K3). For Central Anatolian Region, the least important criterion was the opened capacity rate (K1). In addition, for Istanbul, Eastern Marmara, Mediterranean, Western Black Sea, Central Anatolian and Southeastern Anatolia regions, the most important criterion was the appointment examination rate (K4); for Western Anatolia, Central Anatolia, Eastern Black Sea and Northeastern Anatolia regions, the most important criterion was the appointment occupancy rate (K2) and for Aegean Region, the opened capacity rate (K1).

The training and research hospitals in each region are ranked within their own regions according to their performance scores using the TOPSIS method.

4. DISCUSSION

The training and research hospitals in each region are ranked within their own regions according to their performance scores using the TOPSIS method. Istanbul Bakirkoy Prof. Dr. Mazhar Osman Mental Health and Nervous Diseases, Izmir Dr. Suat Seren Chest Diseases and Surgery, Kocaeli Derince, Konya, Antalya and, Giresun University Gynecology and Obstetrics and Pediatrics training and research hospitals were determined as the health institutions with the highest MHRS performance within their own regions. When the 58 decision points are taken into consideration, the

mentioned health institutions are among the top 10 health institutions when evaluated in terms of the appointment examination rate criterion. Antalya Alanya Alaaddin Keykubat University and Bolu Abant İzzet Baysal University İzzet Baysal training and research hospitals are the health institutions with the lowest MHRS performance in their regions. When the mentioned health institutions are evaluated in terms of the realization rate criterion considering 58 decision points, they are among the last 5 health institutions.

CONCLUSION

The aim of the current study is to evaluate the performance of the MHRS system, which is an e-health application, in 58 training and research hospitals located in 12 regions within Level 1 according to the classification of statistical regional units in Turkey. For this purpose, 4 criteria were determined using the 2017 MHRS service report and studies in the literature, and criterion weights were obtained using the Entropy method. After this, health institutions were listed using TOPSIS methods.

The training and research hospitals in each region were ranked within their own regions according to their performance scores using the TOPSIS method. For 6 regions (TR1-Istanbul, TR3-Aegean, TR4-Eastern Marmara, TR5-Western Anatolia, TR6-Mediterranean and TR9-Eastern Black Sea), it was observed that the health institutions with the highest MHRS performance within their regions had a high appointment examination rate when 58 decision points were taken into account; while for 2 regions (TR6-Mediterranean and TR4-Eastern Marmara), it was observed that the health institutions with the lowest MHRS performance within their regions had a low realization rate when 58 decision points were taken into account.

In further research, if the current MHRS service report is published, the MHRS performances of state hospitals or oral and dental health centers operating in 12 regions within Level 1 according to the classification of statistical regional units in Turkey can be determined and the regions can be compared with each other. In addition, by using the 2017 MHRS service report data and the current published data, improvement policies can be developed if necessary by determining how the MHRS performance of health institutions has changed.

KAYNAKÇA

- Akkuş, Ö. (2021). Endüstri 4.0'ın Verimliliğe Etkisi: Kamu Hastanelerinde E-Sağlık Uygulaması Olan MHRS Sisteminin Etkililiğinin Veri Zarflama Analizi Yoluyla Ölçülmesi, İzmir: (Yüksek Lisans Tezi), İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Al-Jaroodi, J., Mohamed, N., Kesserwan, N., ve Jawhar, I. (2022, April). Healthcare 4.0—Managing a Holistic Transformation. In 2022 IEEE International Systems Conference IEEE.
- Ardielli, E. (2020). Evaluation of eHealth deployment at primary care in the EU member states by usage of selected MCDM methods. *Review of Economic Perspectives*, 20(3), 337-359.
- Bhushan, B., Sharma, S. K., Saracevic, M., ve Boulmakoul, A. (Eds.). (2023). *Blockchain Technology Solutions for the Security of IoT-Based Healthcare Systems*. United Kingdom: Elsevier.
- Chang, S. C., Lu, M. T., Pan, T. H., ve Chen, C. S. (2021). Evaluating the E-health Cloud Computing Systems Adoption in Taiwan's Healthcare Industry. *Life*, 11(4), 310.
- Chodha, V., Dubey, R., Kumar, R., Singh, S., ve Kaur, S. (2022). Selection of Industrial Arc Welding Robot with Topsis and Entropy MCDM Techniques. *Materials Today: Proceedings*, 50, 709-715.
- Das, D., ve Sengar, A. (2022). A Fuzzy Analytic Hierarchy Process-Based Analysis for Prioritization of Barriers to the Adoption of eHealth in India. *International Journal of Medical Informatics*, 165, 1-11.
- Evirgen, H., ve Yorulmaz, M. (2019). Merkezi hekim randevu sistemi (Mhrs): Bir kamu hastanesi örneği. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 432-443.
- Gupta, K., Roy, S., Poonia, R. C., Kumar, R., Nayak, S. R., Altameem, A., ve Saudagar, A. K. J. (2022). Multi-criteria Usability Evaluation of mHealth Applications on Type 2 Diabetes Mellitus Using Two Hybrid MCDM Models: CODAS-FAHP and MOORA-FAHP. *Applied Sciences*, 12(9), 4156.
- Hussain, S. A. I., ve Mandal, U. K. (2016, July). Entropy based MCDM approach for Selection of material. In National Level Conference on Engineering Problems and Application of Mathematics.

- Jahanshahloo, G. R., Lotfi, F. H., ve Izadikhah, M. (2006). Extension of the TOPSIS Method for Decision-Making Problems with Fuzzy Data. *Applied Mathematics and Computation*, 181(2), 1544-1551.
- Li, J., ve Carayon, P. (2021). Health Care 4.0: A Vision for Smart and Connected Health Care. *IISE Transactions on Healthcare Systems Engineering*, 11(3), 171-180.
- Liu, Y., Yang, Y., Liu, Y., ve Tzeng, G. H. (2019). Improving Sustainable Mobile Health Care Promotion: A Novel Hybrid MCDM Method. *Sustainability*, 11(3), 752.
- Mateo, J. R. S. C. (2012). *Multi criteria analysis in the renewable energy industry*. Springer: New York.
- MHRS (2024). Hakkımızda, Erişim: 03.07.2024, <https://www.mhrs.gov.tr/hakkimizda.html>
- Mijwil, M. M., ve Aljanabi, M. (2023). From Analog to Digitization: Rethinking Management and Operations through eHealth Integration in Industry 4.0. *Mesopotamian Journal of Artificial Intelligence in Healthcare*, 2023, 27-30.
- Mukhametzyanov, I. (2021). Specific character of Objective Methods for Determining Weights of Criteria in MCDM problems: Entropy, CRITIC and SD. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 4(2), 76-105.
- Mumtaz, A. (2022). Prioritizing and Overcoming Barriers to e-Health Use among Elderly People: Implementation of the Analytical Hierarchical Process (AHP). *Journal of Healthcare Engineering*, 2022(1), 1-11.
- Özen, H. (2021). Dijital sağlık Hizmetlerinin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Açısından Değerlendirilmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(38), 5440-5472.
- Pekgör S., Eryılmaz MA., Solak İ., Pekgör A., Yaka H., Kaya İFK., Koç M. (2017). Evaluation of Factor Saffecting the Use of the Central Physician Appointment System. *Southern Clinics of Istanbul Eurasia*, 28(3), 204-211.
- Radjenovic, Z. (2023). E- Health Digital Setup Benefits During Covid-19: MCDM Perspective. *Challenges of Tourism and Business Logistics in the 21st Century*, 6(1), 126-135.
- Rajak, M., ve Shaw, K. (2019). Evaluation and Selection of Mobile Health (mHealth) Applications Using AHP and Fuzzy TOPSIS. *Technology in Society*, 59, 1-17.

- Skender, F., Ali, İ., & Selim, A. (2019). A Digitalization and Industry 4.0. *International Scientific Journal Vision*, 4(2), 47-62.
- Sumer, B. (2018). Impact of Industry 4.0 on Occupations and Employment in Turkey. *European Scientific Journal*, 14(10), 1-17.
- Sütlü, U. ve Onursal, F. S. (2021). Social Transformation-Industry 4.0. N. M. Durakbasa ve M. G. Gençyılmaz (Eds.), *Digital Conversion on the Way to Industry 4.0* içinde, (s. 373-382). Switzerland: Springer Nature Switzerland AG.
- Tepe, S. (2021). The Impact of Industry 4.0 on Occupational Health and Safety. *International Journal of Advances in Engineering and Pure Sciences*, 33(1), 122-130.
- Wahab, S. N., Singh, J., ve Subramaniam, N. (2023). Telemedicine Implementation Framework for Malaysia: An Integrated SWOT-MCDM Approach. *Health Policy and Technology*, 12(4), 100818.
- Youssef, A. E. (2020). An integrated MCDM Approach for Cloud Service Selection Based on TOPSIS and BWM. *IEEE Access*, 8, 71851-71865.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Neslihan AKIN ÖZDEMİR
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Neslihan AKIN ÖZDEMİR
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Neslihan AKIN ÖZDEMİR
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Neslihan AKIN ÖZDEMİR
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Neslihan AKIN ÖZDEMİR

Ek 1: Çalışmada Kullanılan Eğitim ve Araştırma Hastanesinin Adları ve Kodları

Kod	Hastane Adı
H1	İSTANBUL ATAŞEHİR- FATİH SULTAN MEHMET E.A.H.
H2	İSTANBUL BAĞCILAR E.A.H.
H3	İSTANBUL BAKIRKÖY- DR. SADİ KONUK E.A.H.
H4	İSTANBUL BAKIRKÖY PROF. DR. MAZHAR OSMAN RUH SAĞLIĞI VE SİNİR HASTALIKLARI E.A.H.
H5	İSTANBUL DR. SİYAMİ ERSEK GÖĞÜS KALP VE DAMAR CERRAHİSİ E.A.H.
H6	İZMİR BOZYAKA E.A.H.
H7	İZMİR DR. BEHÇET UZ ÇOCUK HASTALIKLARI VE CERRAHİSİ E.A.H.
H8	İZMİR DR. SUAT SEREN GÖĞÜS HASTALIKLARI VE CERRAHİSİ E.A.H.
H9	İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ ATATÜRK E.A.H.
H10	KÜTAHYA D.P.Ü. EVLİYA ÇELEBİ E.A.H
H11	MUĞLA T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ E.A.H
H12	UŞAK ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ E.A.H.
H13	BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ İZZET BAYSAL E.A.H.
H14	BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ İZZET BAYSAL FİZİK TEDAVİ VE REHABİLİTASYON E.A.H.
H15	BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ İZZET BAYSAL RUH SAĞLIĞI VE HASTALIKLARI E.A.H.
H16	BURSA YÜKSEK İHTİSAS E.A.H.
H17	KOCAELİ DERİNCE E.A.H.
H18	SAKARYA SAĞLIK BAKANLIĞI SAKARYA ÜNİVERSİTESİ E.A.H.
H19	ANKARA ATATÜRK E.A.H.
H20	ANKARA ATATÜRK GÖĞÜS HASTALIKLARI VE GÖĞÜS CERRAHİSİ E.A.H.
H21	ANKARA DIŞKAPI ÇOCUK SAĞLIĞI VE HASTALIKLARI HEMATOLOJİ ONKOLOJİ E.A.H.
H22	ANKARA DIŞKAPI YILDIRIM BEYAZIT E.A.H.
H23	ANKARA DR. ABDURRAHMAN YURTASLAN ONKOLOJİ E.A.H.
H24	ANKARA DR. SAMİ ULUS KADIN DOĞUM ÇOCUK SAĞLIĞI VE HASTALIKLARI E.A.H.
H25	ANKARA DR. ZEKAİ TAHİR BURAK KADIN SAĞLIĞI E.A.H.
H26	ANKARA E.A.H.
H27	ANKARA ETLİK ZÜBEYDE HANIM KADIN HASTALIKLARI E.A.H.
H28	ANKARA FİZİK TEDAVİ VE REHABİLİTASYON E.A.H.
H29	KONYA E.A.H.

Ek 1: Çalışmada Kullanılan Eğitim ve Araştırma Hastanesinin Adları ve Kodları'nın Devamı

H30	ADANA SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ NUMUNE E.A.H.
H31	ANTALYA ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ E.A.H.
H32	ANTALYA E.A.H.
H33	AKSARAY ÜNİVERSİTESİ E.A.H.
H34	KAYSERİ E.A.H.
H35	KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ E.A.H.
H36	NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ BOR FİZİK TEDAVİ VE REHABİLİTASYON E.A.H.
H37	NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ E.A.H.
H38	AMASYA ÜNİVERSİTESİ SABUNCUOĞLU ŞEREFEDDİN E.A.H.
H39	ÇORUM T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI HİTİT ÜNİVERSİTESİ EROL OLÇOK E.A.H.
H40	SAĞLIK BAKANLIĞI KARABÜK ÜNİVERSİTESİ KARABÜK E.A.H.
H41	SAMSUN E.A.H.
H42	GİRESUN ÜNİVERSİTESİ KADIN DOĞUM VE ÇOCUK HASTALIKLARI E.A.H.
H43	GİRESUN ÜNİVERSİTESİ PROF. DR. A. İLHAN ÖZDEMİR E.A.H.
H44	ORDU SAĞLIK BAKANLIĞI-ORDU ÜNİVERSİTESİ E.A.H.
H45	RİZE T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ E.A.H.
H46	TRABZON AHİ EVREN GÖĞÜS KALP VE DAMAR CERRAHİSİ E.A.H.
H47	TRABZON KANUNİ E.A.H.
H48	ERZİNCAN MENGÜCEK GAZİ E.A.H.
H49	ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI E.A.H.
H50	ERZURUM BÖLGE E.A.H.
H51	ELAZIĞ E.A.H.
H52	MALATYA E.A.H.
H53	VAN BÖLGE E.A.H.
H54	ADİYAMAN T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI ADİYAMAN ÜNİVERSİTESİ E.A.H.
H55	DİYARBAKIR GAZİ YAŞARGİL E.A.H.
H56	GAZİANTEP DR. ERSİN ARSLAN E.A.H.
H57	ŞANLIURFA E.A.H.
H58	ŞANLIURFA MEHMET AKİF İNAN E.A.H.

-RESEARCH ARTICLE-

**THE IMPACT OF FINANCIAL INCLUSION ON ECONOMIC GROWTH:
THE CASE OF TURKEY**

Kartal SOMUNCU¹

Abstract

Facilitating the integration of individuals and enterprises into the financial system, financial inclusion promotes wider engagement in economic processes and contributes to economic development. Over the past few years, Turkey has made significant strides in enhancing financial inclusion, largely attributed to advancements in digital technologies. Nevertheless, the precise role of these improvements in driving economic growth remains a topic of ongoing discussion.

Key indicators such as bank account ownership, the utilization of mobile payment platforms, and access to credit are commonly used to measure financial inclusion. These indicators influence economic growth through both direct and indirect channels. Increased access to financial services enables businesses to obtain funding more effectively and supports individuals in managing their savings. However, limited financial literacy can act as a barrier, reducing the potential positive effects of financial inclusion on economic growth.

An in-depth analysis of Turkey's financial inclusion indicators, utilizing data from the IMF's International Financial Index spanning 2009 to 2022 and assessed through the ARDL methodology, indicates a modest influence of financial inclusion on economic growth. Several challenges, such as inadequate access to financial services for low-income populations and ongoing regional disparities, have limited the capacity of financial inclusion to significantly propel economic advancement.

While Turkey's financial inclusion indicators still fall short of those seen in developed countries, the increasing uptake of digital financial services highlights opportunities for future progress. Evidence from other nations underscores that higher levels of financial inclusion can play a transformative role in fostering economic growth.

The findings suggest that Turkey has yet to realize the full economic benefits of financial inclusion. Future studies should aim to optimize policies targeting financial inclusion and develop approaches to enhance their effectiveness. Key initiatives may include promoting financial literacy, expanding the reach of digital financial platforms, and addressing regional disparities in access to financial services.

Keywords: *Financial Inclusion, Economic Growth, Digital Financial Services, ARDL Model, Regional Inequalities.*

JEL Codes: C22, E44, G21, O16, R58.

Başvuru: 16.07.2024 **Kabul:** 12.01.2025

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Bayat Meslek Yüksekokulu, ORCID: 0000-0002-5087-414X.

FİNANSAL KAPSAYICILIĞIN EKONOMİK BÜYÜME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ²

Öz

Bireylerin ve işletmelerin finansal sisteme entegrasyonunu kolaylaştıran finansal kapsayıcılık, ekonomik süreçlere daha geniş bir katılım sağlamakta ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmaktadır. Son birkaç yılda, Türkiye finansal kapsayıcılığı artırma konusunda, büyük ölçüde dijital teknolojiye atfedilen önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Ancak, bu ilerlemenin ekonomik büyümeyi ne ölçüde desteklediği hala tartışılmaktadır.

Finansal kapsayıcılığı ölçmek için genellikle banka hesabı sahipliği, mobil ödeme platformlarının kullanımı ve krediye erişim gibi göstergeler kullanılmaktadır. Bu göstergeler, ekonomik büyümeyi hem doğrudan hem de dolaylı yollarla etkiler. Finansal hizmetlere artan erişim, işletmelerin finansmana daha kolay ulaşmasını sağlarken, bireylerin tasarruflarını daha etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olur. Bununla birlikte, yetersiz finansal okuryazarlık, finansal kapsayıcılığın ekonomik büyümeyi teşvik etme potansiyelini azaltabilir.

IMF'nin Uluslararası Finansal Endeksi'nden 2009-2022 dönemini kapsayan veriler kullanılarak ve ARDL modeliyle yapılan Türkiye'nin finansal kapsayıcılık göstergelerinin ayrıntılı bir değerlendirmesi, finansal kapsayıcılığın ekonomik büyüme üzerindeki etkisinin görece sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır. Düşük gelirli grupların finansal hizmetlere sınırlı erişimi ve bölgesel eşitsizliklerin devam etmesi gibi çeşitli zorluklar, finansal kapsayıcılığın ekonomik kalkınmayı etkili bir şekilde yönlendirme potansiyelini kısıtlamaktadır.

Türkiye'nin finansal kapsayıcılık göstergeleri, gelişmiş ülkelerinkinin hala gerisinde kalsa da, dijital finansal hizmetlerin artan kullanım oranı, gelecekteki ilerleme için fırsatlar sunmaktadır. Diğer ülkelerden elde edilen kanıtlar, daha yüksek finansal kapsayıcılık seviyelerinin ekonomik büyümeyi dönüştürücü bir şekilde destekleyebileceğini vurgulamaktadır.

Bulgular, Türkiye'nin finansal kapsayıcılığın ekonomik büyüme üzerindeki tam faydalarını henüz gerçekleştirmediğini göstermektedir. Gelecek araştırmalar, finansal kapsayıcılığa yönelik politikaları optimize etmeyi ve bunların etkisini artıracak yaklaşımlar geliştirmeyi hedeflemelidir. Önemli girişimler arasında finansal okuryazarlığın artırılması, dijital finansal platformların erişiminin genişletilmesi ve finansal hizmetlere erişimdeki bölgesel eşitsizliklerin ele alınması yer alabilir.

Anahtar Kelimeler: Finansal Kapsayıcılık, Ekonomik Büyüme, Dijital Finansal Hizmetler, ARDL Modeli, Bölgelerarası Eşitsizlikler.

JEL Kodları: C22, E44, G21, O16, R58.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

² Genişletilmiş Türkçe Özet, makalenin sonunda yer almaktadır.

1. INTRODUCTION

Enhancing access to advanced financial services is critically important for promoting economic progress and supporting societal development. Particularly in developing countries, broader access to financial services significantly fosters economic growth while contributing to the improvement of social welfare (Demirgüç-Kunt et al., 2018). The growing prevalence of digital financial technologies accelerates this transformation by offering new methods to integrate individuals and businesses into financial systems (Gomber et al., 2017). Innovations such as digital wallets, blockchain technology and mobile banking expand financial inclusion by reducing transaction costs and increasing service accessibility (Allen et al., 2016).

Financial inclusion emerges as a critical factor supporting economic growth. This concept promotes the integration of individuals and businesses into the financial system, enabling broader economic participation. Advancements in technological innovations have the potential to make this integration more effective and inclusive. Innovations such as mobile payment systems, blockchain reduce the costs of financial services, digital banking, and enhance accessibility. However, the widespread adoption of financial services is proximately linked not only to the development of technical infrastructure but also to addressing regional disparities and improving financial literacy levels. Therefore, reforms in financial inclusion should aim to foster not only social development but also economic growth.

In Turkey, the relationship between economic growth and financial inclusion has become a focal point of research, especially within the context of digitalization and policy reforms. The country has achieved notable advancements in this area, particularly through the widespread adoption of digital banking and mobile payment services. However, while the use of digital financial services is increasing, regional disparities and a lack of financial literacy remain key obstacles to achieving inclusive economic growth (Chibba, 2009). Although numerous studies emphasize the positive effects of digital financial services on economic growth, debates persist regarding the sustainability and extent of these benefits (Park & Mercado, 2018).

This research offers an in-depth examination of how financial inclusion influences economic development within the framework of Turkey. It employs the ARDL model to examine both the short- and long-term effects of financial inclusion on economic development. Covering the 2000-2022 period, this study evaluates Turkey's achievements in financial inclusion within the framework of digitalization and compares them with findings from international research.

Current research consistently emphasizes the critical importance of digital financial services in enhancing financial inclusion and fostering economic growth. Mas and Radcliffe (2010) demonstrated that Kenya's M-PESA mobile payment system significantly improved financial access in rural areas, thereby encouraging economic activities. Similarly, Ahamed and Mallick (2019) found that the expansion of fintech services in India has substantially boosted financial inclusion and positively impacted

economic growth. These examples underline the importance of prioritizing digitalization in Turkey to enhance the efficiency and impact of its financial inclusion efforts.

Studies indicate that enhancing financial inclusion necessitates not only broadening access to financial services but also tackling the fundamental factors that contribute to economic growth. Issues such as financial literacy and regional inequalities must be resolved as part of this effort. Within this framework, the present study provides crucial insights into how Turkey can optimize its financial inclusion strategies to maximize their economic benefits.

In the subsequent sections of this study, the findings of previous research on the relationship between financial inclusion and economic growth are examined through a literature review. Then, the financial inclusion indicators in the context of Turkey and their effects on economic growth are detailed, with the dataset and analysis methods explained. In the methodology section, the short- and long-term relationships are analyzed using the ARDL model, and the findings are discussed. In the results section, the limited impact of financial inclusion on economic growth is evaluated, and the role of digitalization and policy reforms in shaping this relationship in Turkey is analyzed. Finally, the overall conclusions of the study are discussed, and recommendations for improving Turkey's financial inclusion policies are presented.

1.1. Literature Review

Providing cost-effective, inclusive, and long-lasting financial services to both individuals and enterprises, financial inclusion emerges as a key driver of economic progress and poverty alleviation. Advances in digital finance are pivotal in realizing this objective by offering frameworks to evaluate financial inclusion and examine the impact of the fintech transformation on economic accessibility. A wide range of research in this domain has consistently demonstrated a robust link between financial inclusion and economic growth.

Peng-Lee and Ismail (2023) employed the ARDL approach to investigate the link between public debt and economic growth across 25 European Union countries from 1996 to 2017. Their findings demonstrated a beneficial effect of public debt on economic growth. Furthermore, they analyzed the interplay between economic growth, environmental challenges, and public debt in ASEAN-5 nations using a panel ARDL framework, highlighting the critical importance of aligning economic progress with environmental sustainability.

Findings from the Toronto Center (2022) and the FinEquity Knowledge Guide (2021) highlight the transformative impact of digital financial services in promoting financial inclusion and stimulating economic growth. People with substantial digital finance expertise are more likely to embrace contemporary technologies like mobile payment systems and digital wallets, enhancing both the utilization and effectiveness of these tools.

Gries and Redlin (2020) examined how trade openness influences economic growth across eight Mediterranean countries between 1975 and 2016. Their analysis, employing panel ARDL methods, demonstrates a favorable connection between trade openness and economic growth.

Kousar et al. (2020) examined the linkages between remittances, education spending, and economic growth using the ARDL approach. Their findings highlight that both remittance inflows and investments in education play a crucial role in fostering economic growth.

Lacheheb and Ismail (2020) examined how remittances and the development of the financial sector influence economic growth using panel data analysis combined with the GMM approach. Their study concluded that these factors contribute positively to economic growth over both the long and short term.

Lawanson and Umar (2020) investigated the effect of education spending on Nigeria's economic growth through the application of the ARDL methodology. Their study found that increased investment in education significantly supports economic advancement.

Pazarbaşıoğlu et al. (2020) explored how digital financial services contribute to economic growth and financial inclusion. Through the application of panel data analysis and the GMM technique, their study revealed that digital financial services expand connectivity to financial systems, facilitating greater financial inclusion and supporting economic growth.

Ahamed and Mallick (2019) studied the global relationship between financial inclusion and banking stability using fixed-effects models and the GMM method. They concluded that the adoption of digital financial services in India has significantly enhanced financial inclusion and driven economic growth.

Cabeza-García et al. (2019) emphasized that integrating women into financial systems drives economic growth and lessens income inequality. Their study, utilizing SEM, demonstrates that digital financial services facilitate women's inclusion in the financial sector, advancing development and reducing disparities.

Aluko and Ajayi (2018) analyzed the connection between economic growth and financial inclusion in developing nations by employing panel ARDL techniques. Their findings indicated that financial inclusion positively influences economic growth over both short-term and long-term horizons.

Demirgüç-Kunt et al. (2018) applied logistic regression and panel data techniques to explore financial inclusion. Their study concludes that digital financial services improve connectivity to financial systems for low-income groups, thereby stimulating economic activities.

Ozili (2018) analyzed the link between digital financial services and financial stability using panel data and fixed-effects models. The study demonstrates that these services improve financial stability by expanding access to financial systems.

Park and Mercado (2018) investigated how the expansion of digital financial services impacts economic inclusion and growth in developing economies. Utilizing panel data and fixed-effects models, they found that these services help reduce income inequality by increasing access to financial systems.

Gomber et al. (2017) highlighted the advantages of digital technologies, including mobile banking, digital wallets, and blockchain, in reducing costs and improving accessibility. Employing factor analysis and SEM, their study examined prevailing trends and proposed future research avenues, highlighting the essential role of digital finance in promoting financial inclusion.

Keho (2017) explored the relationship between trade openness and economic growth using the ARDL methodology. The study revealed that increased trade openness significantly enhances economic development.

Mialou et al. (2017) developed a composite index to evaluate financial inclusion across various countries. Through factor analysis and time-series methods, they concluded that digital financial services effectively enhance financial inclusion.

Allen et al. (2016) employed SEM and logistic regression to examine the effect of digital financial knowledge on the adoption of technologies like digital wallets and mobile payment platforms, concluding that greater digital literacy substantially boosts the utilization of financial tools and entry to formal financial systems.

Evans and Adeoye (2016) investigated the factors influencing financial inclusion in African countries using a dynamic panel data approach. Their research concludes that digital financial services play a pivotal role in improving financial inclusion, thereby supporting economic activities throughout the region.

Suri and Jack (2016) explored the long-term impact of mobile money systems on reducing poverty in Kenya using panel data combined with a difference-in-difference approach. Their research highlighted that mobile money systems substantially contribute to alleviating poverty and advancing gender equality by increasing women's access to economic opportunities.

Anzoategui et al. (2015) examined the contribution of digital financial services to improving financial inclusion by fostering greater competition within the banking industry, with a specific focus on Mexico. Using panel data and a fixed-effects model, they concluded that these services improve financial accessibility by fostering competition within the financial industry.

Beck and Brown (2015) investigated how digital financial services contribute to improving access to financial systems, highlighting their transformative impact.

Employing factor analysis and structural equation modeling (SEM), their research demonstrates that digital tools improve accessibility for individuals and businesses, strengthening financial inclusion and serving as a vital measure of its success.

Klapper and Singer (2015) studied the role of informal financial services in increasing accessibility while also evaluating how digital financial services support formal financial systems. Using panel data and SEM, they analyzed the interaction between informal and digital services, concluding that digital financial services expand access to formal systems, reduce reliance on informal alternatives, and improve overall financial inclusion.

Kumar and Stauvermann (2014) analyzed the influence of human capital on economic growth in East Asian nations through the application of the panel ARDL method. Their findings identified human capital as a crucial factor driving economic growth.

Pradhan et al. (2014) investigated the role of information and communication technologies (ICT) in fostering economic growth within OECD nations, employing the panel ARDL technique. Their research identified a favorable correlation between economic growth and ICT.

Rojas-Suarez and Amado (2014) evaluated the gap in financial inclusion across Latin America by applying fixed-effects models and panel data analysis. Their research highlighted the crucial role of digital financial services in enhancing financial inclusion and driving economic activity.

Samargandi et al. (2014) investigated the link between financial development and economic growth in Egypt through the ARDL bounds testing approach. Their findings showed that financial development has a positive impact on economic growth.

Shahbaz et al. (2013) examined the relationship between economic growth and financial development in South Asia using a panel ARDL framework. Their results underscored that financial development serves as a key catalyst for economic growth in the region.

Sarma and Pais (2011) created a composite index and used panel data analysis to examine how financial inclusion impacts development. Their research concludes that digital financial services improve financial inclusion, foster economic growth, and help narrow income inequalities.

Mas and Radcliffe (2010) examined how digital financial services influence financial inclusion via mobile payment systems, using time series analysis and a fixed-effects model to study the growth of M-PESA in Kenya. Their findings indicate that M-PESA significantly improved availability of financial services, especially in rural regions, while also promoting economic activity.

Chibba (2009) highlighted the vital importance of digital finance in incorporating low-income individuals and small businesses into the formal financial system. These services enhance financial stability and resilience. Using panel data analysis and logistic regression, the study concludes that digital financial services broaden access for low-income individuals and positively impact economic activities.

Fedderke et al. (2006) analyzed the connection between economic growth and infrastructure development in South Africa using the ARDL approach. Their research showed that improvements in infrastructure significantly enhance economic growth.

Musila and Belassi (2004) explored the relationship between economic growth and financial development in Uganda using the ARDL methodology. Their results showed that financial development positively impacts economic growth.

The transition to digital financial services has facilitated broader access to formal financial systems and enhanced financial stability in many countries. Kenya's M-PESA example demonstrates how mobile payment platforms increase financial inclusion and economic activities, with econometric analyses affirming the critical role of digital finance in promoting growth and inclusion.

Some studies suggest that financial inclusion, digital finance, and financial literacy do not always have positive effects on economic growth. These factors can occasionally lead to unexpected adverse outcomes, emphasizing the need for careful evaluation of policies aimed at expanding financial services.

Peng-Lee and Ismail (2023) analyzed the impact of public debt on economic growth in Turkey through the ARDL approach. Their study revealed that public debt has a detrimental effect on economic growth in the short term, while its influence in the long term is insignificant.

Demirgüç-Kunt, Klapper, and Singer (2018) explored the global implications of the role of financial inclusion in fostering economic growth using SEM and panel data techniques. Their findings emphasized that while financial inclusion promotes growth, excessive levels can disrupt economic stability and impede progress.

Feng et al. (2017) examined the interplay between interest rates, exchange rates, and stock market performance in India using the ARDL framework. Their research demonstrated that both interest rates and exchange rates negatively affect stock market indices.

Giri and Sehrawat (2017) analyzed the relationships among financial development, economic growth, and income inequality through the ARDL bounds testing method. Their findings suggest that, in low-income countries, financial inclusion and digital finance may occasionally intensify income inequality and hinder economic efficiency.

Sarma (2010) evaluated the effect of financial inclusion on economic growth using composite index construction and factor analysis. The study concluded that while financial inclusion can enhance economic outcomes, excessive access to financial services may reduce economic efficiency, and broader access does not always yield positive results.

Honohan (2008) noted that the expansion of financial inclusion does not always provide the anticipated economic benefits. Through panel data and fixed-effects analysis, the study highlighted that an overextension of financial services may result in economic imbalances and impede growth.

Beck, Demirgüç-Kunt, and Levine (2007) explored the relationship among financial inclusion, financial development, and income inequality using panel data analysis with the GMM method. Their findings indicated that while financial inclusion can enhance economic growth, excessive access to financial services may destabilize economies and have adverse effects on growth.

Research in this field presents varied outcomes across different periods. Some studies highlight the detrimental effects of imports on economic growth, whereas others emphasize the positive contributions of exports and trade openness.

Bulut and Çizmecci Akyüz (2020) explored how digital banking influences Turkey's economic growth by analyzing quarterly data spanning 2011 to 2019. Using the ARDL cointegration technique, they uncovered a strong positive correlation between digital banking and long-term economic growth, while short-term effects were minimal. Their research highlighted that digital banking enhances financial inclusion and supports sustained economic development.

Mamun et al. (2015) evaluated the role of remittances in supporting economic growth in African nations through the ARDL framework. Their results indicated that remittances boost economic growth in the short term, but their impact becomes negligible over the long term.

Tafa (2015) analyzed the roles of exports, imports, and trade liberalization in driving Namibia's economic growth through the ARDL cointegration methodology. The findings showed that while imports exert a detrimental impact on growth, both exports and trade openness contribute positively to economic development.

Idun and Aboagye (2014) investigated the relationship between economic growth and financial innovation in Ghana, utilizing both linear and nonlinear ARDL models. Their study concluded that financial innovation negatively affects growth in the short term but yields beneficial effects in the long term.

Fayissa and Nsiah (2008) assessed how remittances impact economic growth in MENA countries using the ARDL approach. The study revealed that remittances significantly promote short-term economic growth, though their long-term effect lacks statistical importance.

Soytas and Sari (2003) investigated the relationship between energy use and economic growth in Turkey using the ARDL framework. Their research demonstrated that energy consumption positively impacts growth in the short run but has no notable long-term influence.

2. METHODOLOGY

The ARDL (Autoregressive Distributed Lag) model is a versatile econometric technique frequently utilized in time-series analysis. The flexibility of this approach enables its application regardless of the stationarity properties of the variables. It is particularly valued for its ability to examine short-term dynamics alongside long-term equilibrium relationships (Pesaran, Shin & Smith, 2001).

1. **Handling Stationarity:** The ARDL model can incorporate variables with varying stationarity levels, including those that are stationary at level (I(0)) or integrated at first order (I(1)), within the same analytical framework.
2. **Analyzing Temporal Relationships:** By employing the Error Correction Model (ECM), the ARDL method effectively explores short-term variations alongside long-term relationships.
3. **Lag Optimization:** The model's structure includes an automatic selection mechanism for lag lengths, enhancing its reliability and precision.

Essentially, the ARDL model formulates a regression equation that connects a dependent variable (y) to an independent variable (x) using both present and lagged data points. This capability allows for the simultaneous examination of immediate and delayed interactions between variables, offering a detailed perspective on their interconnected dynamics. Furthermore, the ARDL framework offers valuable insights into the influence of both past and current values of the independent variable on the dependent variable, providing a comprehensive perspective on their interconnections.

2.1. Mathematical Formulation of the ARDL Model

The general form of an ARDL (p, q) model is as follows:

$$y_t = \alpha_0 + \sum \beta_i \cdot y_{t-i} + \sum \gamma_j \cdot x_{t-j} + \epsilon_t \tag{1}$$

- Here :
- y_t : The present value of the dependent variable
 - α_0 : Constant term
 - β_i : The coefficients linked to the lagged values of the dependent variable
 - γ_j : The coefficients corresponding to the lagged values of the independent variable
 - ϵ_t : Error term
- represents.

2.2. Error Correction Model (ECM)

The ARDL model's error correction representation allows for the distinct examination of short-term variations and long-term equilibrium connections. The equation for the error correction model is expressed as follows:

$$\Delta y_t = \alpha_0 + \sum \beta_i \Delta y_{t-i} + \sum \gamma_j \Delta x_{t-j} + \lambda (y_{t-1} - \theta_0 - \theta_1 \cdot x_{t-1}) + \varepsilon_t \quad (2)$$

Here :

Δy_t : The change in the dependent variable

λ : Error correction coefficient (represents the rate at which adjustments occur toward long-term equilibrium)

θ_0, θ_1 : Long-term coefficients represents.

2.3. Steps of ARDL Model Application

1. **Lag Length Selection:** Choosing suitable lag lengths is crucial for improving the model's efficiency and predictive accuracy. This step relies on criteria such as the Akaike Information Criterion (AIC) and the Bayesian Information Criterion (BIC).
2. **Bound Testing:** The existence of a long-term relationship, or cointegration, is assessed using the bound test. This method involves evaluating the F-statistic against specific critical values, which vary depending on the data and model characteristics.
3. **Model Estimation:** The ARDL model is estimated after determining the lag lengths and completing the bound test. This step entails estimating the parameters for short-term and long-term relationships simultaneously.
4. **Error Correction Analysis:** When the bound test confirms a long-term relationship, the Error Correction Model (ECM) is applied. This model evaluates the adjustments of short-term disequilibria towards the long-term equilibrium state.
5. **Model Diagnostics:** A range of diagnostic evaluations ensures the statistical robustness and reliability of the model. These include tests for autocorrelation to detect autoregressive errors, heteroscedasticity tests for assessing variance stability, and normality tests for residuals. These diagnostic outcomes are essential for confirming the model's credibility and consistency.

2.4. Data

The data utilized in this study, including Real GDP growth (Annual percent change) and the Financial Institutions Access Index, were sourced from the International Monetary Fund (IMF) database (<https://data.imf.org/?sk=4c514d48-b6ba-49ed-8ab9-52b0c1a0179b&sid=139003034154>). In the model, the Financial Institutions Access Index represents the independent variable (x), while Real GDP growth serves as the dependent variable (y). The study covers a 15-year period from 2009 to 2024, using annual data for both variables.

3. FINDINGS

The variables used in this study to analyze the relationship between financial inclusion and economic growth in Turkey are as follows:

- FIATR (Independent Variable)** : Turkey’s Financial Inclusion Index
- GDPTTR (Dependent Variable)** : Turkey’s Real Economic Growth Rate
- d(FIATR)** : The first difference of the independent variable
- d(GDPTTR)** : The first difference of the dependent variable

The Augmented Dickey-Fuller (ADF) test was utilized to determine the stationarity properties of the data. Stationarity is a critical requirement for time series modeling, and the test outcomes were assessed under three scenarios: with a constant, with both constant and trend, and without either constant or trend. The findings of the ADF test are summarized in Table 1.

Table 1: Unit Root Test Results

Variable	Test	t-Statistic	Prob.
FIATR	With Constant	-5,0754	0.0003
	With Constant & Trend	-4,9879	0.0019
	Without Constant & Trend	-4,7699	0.0000
d(FIATR)	With Constant	-6,4579	0.0000
	With Constant & Trend	-6,3346	0.0001
	Without Constant & Trend	-6,5811	0.0000
GDPTTR	With Constant	-5,5342	0.0001
	With Constant & Trend	-4,2316	0.0136
	Without Constant & Trend	-1,7526	0.0757
d(GDPTTR)	With Constant	-3,6852	0.0116
	With Constant & Trend	-8,4392	0.0000
	Without Constant & Trend	-4,3992	0.0001

As shown in Table 1, the variables FIATR and GDPTTR are stationary at the level (%1 significance level). In other cases, stationarity is achieved when the first difference is taken. These results indicate that the dataset is suitable for constructing an ARDL model. However, further analysis is required to confirm the long-term relationship.

The ARDL model results for the dependent variable (GDPTTR) and the independent variable (FIATR) are presented in Table 2.

Table 2: ARDL Model Results

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
GDPTR(-1)	-0.146358	0.197376	-0.741520	0.4650
FIATR	0.054995	0.037092	1.482.661	0.1502
C	3.920.461	1.907.702	2.055.070	0.0500
@TREND	0.068121	0.099178	0.686861	0.4983

R-squared : 0.0943
Adjusted R-squared :-0.0102
F-statistic : 0.9024 (p = 0.4533)

As seen in Table 2, the explanatory power of the model is low ($R^2 = 0.0943$), and the impact of FIATR on GDPTR is not statistically significant ($p > 0.05$). This result indicates that the effect of financial inclusion on economic growth in Turkey is weak. The scope of the financial inclusion index and the specific characteristics of Turkey's economic structure may explain this insufficiency. To improve the model's performance, additional variables may need to be included.

The Error Correction Model (ECM) was employed to examine the short-term dynamics and long-term equilibrium relationship. The variables used in the ECM are as follows:

CointEq(-1) : Long-term equilibrium relationship
C ve @TREND : Constant and trend effects
represents.

The results obtained from the Error Correction Model are summarized in Table 3:

Table 3: Error Correction Model

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	3,9205	1,8428	2,1275	0,0430
@TREND	0,0681	0,0973	0,7004	0,4899
CointEq(-1)	-1,1464	0,1936	-5,9214	0,0000

R-squared : 0,5653
Adjusted R-squared : 0,5331
F-statistic :17,5557 (p < 0.0001)

When the results of the ARDL model are evaluated, it is observed that the coefficient of the constant term (C) is 3.9205 and statistically significant at the 5% level ($p = 0.0430$). The coefficient of the variable representing the time trend (@TREND) is calculated as 0.0681; however, this coefficient is not statistically significant ($p =$

0.4899). The coefficient of CointEq (-1), which represents the speed of adjustment to the long-term equilibrium, is found to be negative and significant (-1.146, $p < 0.01$). This indicates a rapid return to equilibrium in the long term. However, no significant relationship is found in the short term. This result suggests that the impact of financial inclusion on short-term economic growth in Turkey is limited. It also demonstrates that the model effectively corrects short-term disequilibria.

In evaluating the model's performance metrics, the R-squared value is determined to be 0.5653, showing that approximately 56.53% of the variance in the dependent variable is accounted for by the independent variables. The adjusted R-squared value, calculated as 0.53, reflects the model's robust explanatory power while accounting for the number of predictors included. Additionally, the F-statistic, which assesses the overall validity of the model, is computed as 17.56, with a p-value below 0.0001, confirming the statistical significance of the model.

The F-Bounds test is employed to investigate the existence of a long-term relationship between FIATR and GDPTR, with the results summarized in Table 4:

Table 4: F-Bounds Test Results

Test Statistic	Value	Significance Level	I(0)	I(1)
F-statistic	16,8821	1%	8,74	9,63
t-statistic	-5,9214	1%	-3,96	-4.26

The F-Bounds test results in the table reveal that the F-statistic value (16.8821) surpasses the I(1) upper bound critical value (9.63), indicating the existence of a long-term cointegration relationship between the dependent variable (GDPTR) and the independent variable (FIATR). This finding underscores a significant long-term association between economic growth (GDPTR) and the financial inclusion index (FIATR). Moreover, the t-statistic value (-5.9214) shown in the table is lower than the I(1) upper critical value (-4.26), providing additional evidence of a long-term relationship. The significance of the t-statistic further validates the presence of long-term equilibrium in the error correction model. A negative and statistically significant t-statistic implies a rapid adjustment back to equilibrium in the long term, confirming the proper functioning of the error correction mechanism. These results strongly support a meaningful and robust long-term link between financial inclusion and economic growth, while the short-term dynamics merit further detailed investigation.

Akaike Information Criterion (AIC)

AIC plays a crucial role in determining the optimal lag lengths of the ARDL model. It selects the model that provides the best balance among models estimated with different lag lengths. AIC aims to strike a balance between model complexity (number of independent variables) and explanatory power (maximum likelihood).

$$AIC = 2k - 2\ln(L) \tag{3}$$

Here:

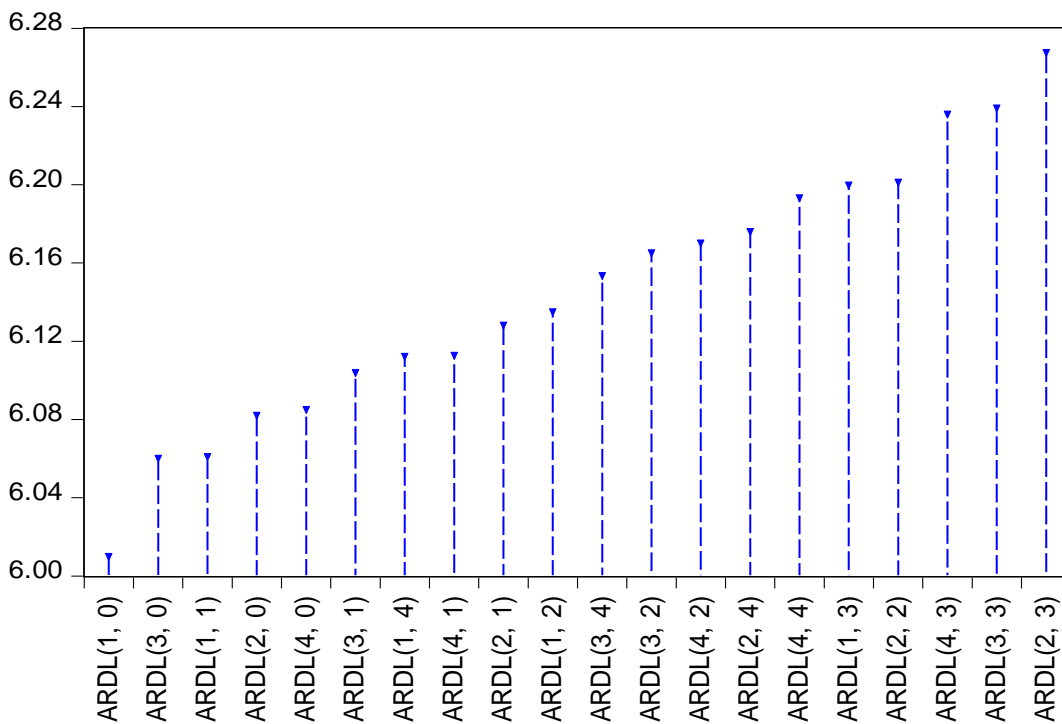
k : The total number of parameters included in the model,

L : the maximum likelihood value of the model.

represents.

A lower AIC value indicates a better balance achieved by the model. Consequently, in the ARDL framework, various lag lengths are tested, and the model with the smallest AIC value is chosen as the optimal one.

Figure 1: Lag Length Selection (ARDL)
Akaike Information Criteria



According to the Akaike Information Criterion (AIC), an output generated by the ARDL model, the ARDL(1,0) specification yields the lowest AIC value. This suggests that the optimal model for analyzing the relationship between financial inclusion and economic growth in Turkey incorporates a one-year lag.

CUSUM and CUSUMQ Tests

The CUSUM (Cumulative Sum) and CUSUMQ (Cumulative Sum of Squares) tests are stability tests used to check whether the estimated coefficients and the overall structure of a model remain stable over time. These tests are critically important for the ARDL model, as they indicate whether the estimated model has undergone structural changes.

The **CUSUM Test** evaluates whether the estimated regression coefficients remain stable over time. In time series data, the model is expected to have a stable structure. If the CUSUM graph remains within the critical boundaries, the model is considered stable. However, if it crosses the critical boundaries, it indicates a structural break or change in the model.

The **CUSUMQ Test** examines whether the variances remain constant over time. This test is particularly useful for detecting issues of heteroscedasticity (variance instability). If the CUSUMQ graph remains within the critical boundaries, it suggests that the variance is stable and the model is reliable. Conversely, if the graph crosses the critical boundaries, it indicates that variance changes over time, and the model's stability is compromised. The critical boundaries for the CUSUM and CUSUMQ tests are typically drawn at a 5% significance level. Any values outside these boundaries signal instability or structural breaks in the model.

The model's stability was assessed through the CUSUM and CUSUMQ tests. The results indicate that the model has a stable structure, with no deviations at the 5% significance level. The corresponding graphs are presented below:

Figure 2: Stability Test (CUSUM)

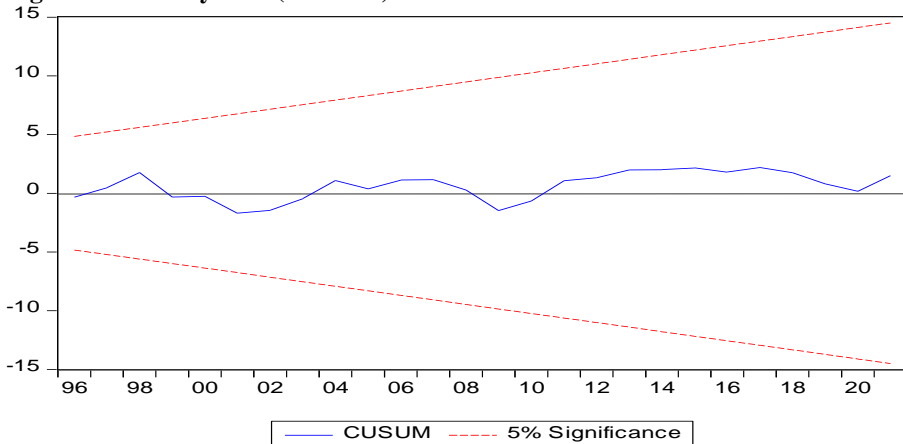
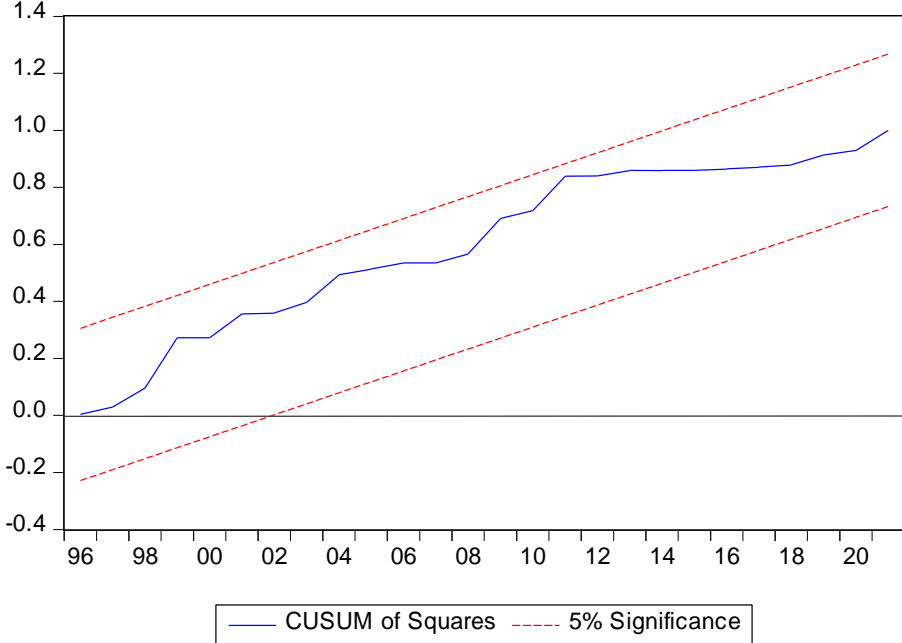


Figure 3: Stability Test (CUSUMQ)



4. DISCUSSION

The findings of this research reveal that financial inclusion in Turkey has a limited direct influence on economic growth. This outcome is consistent with earlier studies in comparable emerging markets, underscoring the intricate nature of the connection between financial access and broader economic performance. The restricted impact observed may stem from structural issues such as insufficient financial literacy, regional disparities, and limited availability of financial services in rural areas. Furthermore, the digital divide continues to pose a significant barrier to equitable access to financial services, impeding the full potential of financial inclusion to drive economic development.

4.1. Financial Literacy and Behavioral Factors

One of the critical barriers identified in the findings is the limited financial literacy among segments of the population. Financial literacy enables individuals to make informed decisions about savings, investments, and credit, all of which contribute to economic dynamism. However, the lack of adequate education and awareness limits the ability of individuals to leverage financial services effectively. Programs aimed at improving financial literacy should be a cornerstone of policies designed to enhance the effectiveness of financial inclusion.

4.2. Regional Disparities

The stark differences in financial access between urban and rural regions further exacerbate the issue. While urban centers benefit from a dense network of financial institutions and digital services, rural areas often lack even basic infrastructure. The concentration of financial resources in urban areas creates an uneven playing field, limiting the overall impact of financial inclusion on national economic growth. Addressing these regional disparities through targeted policies and investments in financial infrastructure can significantly enhance the inclusiveness of economic growth.

4.3. The Role of Digital Financial Services

The findings further underscore the crucial role of digital financial services in narrowing the financial access gap. The swift adoption of mobile banking, digital wallets, and fintech solutions demonstrates significant potential in advancing financial inclusion. However, the study's results indicate that these services have not yet reached their full potential in Turkey. Expanding the reach of digital services and ensuring their accessibility across all income groups and regions is essential for maximizing their impact on economic growth.

4.4. Comparative Analysis

A comparative analysis with other emerging markets, such as Kenya and India, provides valuable insights. In Kenya, mobile payment systems like M-PESA have significantly boosted financial inclusion, particularly in rural areas, leading to measurable improvements in economic activity. Similarly, India's focus on fintech and digital payment systems has demonstrated the potential of technology-driven financial inclusion to foster sustainable economic growth. These examples suggest that Turkey could benefit from adopting similar models while tailoring them to its unique socio-economic context.

4.5. Policy Implications

The results call for a comprehensive policy framework that addresses the multifaceted challenges identified. Key policy recommendations include:

1. **Financial Literacy Programs:** Introducing nationwide campaigns and integrating financial education into school curricula.
2. **Targeted Rural Investments:** Allocating resources to build financial infrastructure in underserved regions.
3. **Promoting Digital Innovation:** Encouraging public-private partnerships to expand the reach and usability of digital financial services.

Monitoring and Evaluation: Developing robust mechanisms to assess the effectiveness of financial inclusion initiatives and refine strategies as needed.

4.6. Limitations and Future Research

Although the study offers valuable insights, it is not devoid of limitations. The reliance on aggregate data may obscure micro-level dynamics, and the use of ARDL modeling, while robust, may not fully capture the non-linear relationships between variables. Future studies could adopt alternative methodologies and integrate micro-level data to yield a more detailed understanding of the relationship between financial inclusion and economic growth.

In conclusion, while financial inclusion in Turkey shows promise, its impact on economic growth is contingent on addressing underlying structural issues and leveraging the potential of digital innovations. With targeted interventions and sustained efforts, financial inclusion can evolve into a more potent driver of economic progress.

CONCLUSION

Although the model demonstrates stability and provides a dependable framework, its limited explanatory capacity and significance indicate the necessity of incorporating additional variables. The current influence of financial inclusion in Turkey appears to be minimal, emphasizing the need for more extensive and well-structured reforms. These results reveal both similarities and differences when compared to prior studies examining the impact of digital finance and financial inclusion on economic growth. The minimal short-term effects observed align with findings from many studies, but they differ from research predicting more pronounced long-term benefits. This highlights the necessity for additional investigation into the link between financial inclusion and economic growth, incorporating a broader set of variables and considering specific factors like financial literacy in developing countries such as Turkey.

The results of this study, which underscore the limited influence of financial inclusion on economic growth, are consistent with research conducted in low-income countries. For instance, Demirgüç-Kunt et al. (2018) argued that an excessive expansion of financial services does not always lead to anticipated economic benefits and may, in some cases, jeopardize economic stability. The observation of limited short-term impacts in this study aligns with their conclusions. In a similar vein, Bulut and Çizmeçi Akyüz (2020), through their examination of digital banking and economic growth in Turkey, identified modest effects in the short term, aligning with the long-term cointegration findings of this study using the ARDL model. Additionally, the strong long-term association between financial inclusion and economic growth observed here parallels the findings of Mas and Radcliffe (2010), who analyzed the M-PESA system in Kenya. Their research emphasized the significant long-term advantages of digital financial services, while acknowledging short-term constraints. Likewise, Pazarbaşıoğlu et al. (2020) emphasized the pivotal role of digital financial services in enhancing access to financial systems and fostering economic growth, echoing the positive long-term impacts of digitalization highlighted in this study. Finally, Suri and Jack (2016) documented the beneficial long-term effects of mobile

money systems in rural Kenya, further supporting the long-term advantages of digital finance observed in this research.

Conversely, this study's findings, which emphasize the limited contribution of financial inclusion to Turkey's economic growth, contrast with results from high-income nations. For instance, Allen et al. (2016) reported that the extensive use of digital financial services among wealthier populations significantly boosts economic growth, a sharp difference from the limited impact identified in this research. Similarly, Cabeza-García et al. (2019) found a strong positive link between women's engagement in financial systems and economic growth, contrasting with Turkey's ongoing inequalities in access to financial services. Limited financial service availability in rural Turkey further explains the divergence from regions like Asia, where studies by Park and Mercado (2018) highlight the role of digital financial services in reducing poverty and fostering economic development. Lastly, Aluko and Ajayi (2018) concluded that financial inclusion positively impacts economic growth in both the short and long run, differing from this study's observation of modest short-term effects within the Turkish context.

The findings of this study are highly valuable for understanding the impact of financial inclusion on economic growth. The analysis based on the case of Turkey reveals that the effects of financial inclusion on economic growth are limited in the short term but become more pronounced in the long term. The increasing use of digital financial services presents a significant opportunity to support financial inclusion. However, structural issues such as insufficient financial literacy and regional disparities hinder the full realization of this impact. The study emphasizes the importance of not only increasing financial access but also ensuring that individuals can effectively utilize these services in an informed manner. Addressing the lack of financial infrastructure in rural areas and improving the level of financial literacy should be prioritized in policy development. Furthermore, experiences from other developing countries support Turkey's potential to make digital financial services more inclusive. In this context, accelerating the digitization processes and making them accessible to a broader segment of society are of great importance. The analysis provided by the study offers a solid foundation for future research and serves as a valuable guide for policymakers. By addressing the shortcomings in this area, Turkey can transform financial inclusion into a more effective tool for driving economic growth.

FINANSAL KAPSAYICILIĞIN EKONOMİK BÜYÜME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

1. GİRİŞ

Bu çalışma, Türkiye özelinde finansal kapsayıcılığın ekonomik büyümeye olan etkilerini analiz etmektedir. Finansal kapsayıcılık, bireylerin ve işletmelerin finansal hizmetlere erişimini artırmayı ve ekonomik faaliyetlere katılımlarını teşvik etmeyi amaçlayan bir kavramdır. Çalışmanın merkezinde, bu erişim seviyesinin ekonomik gelişme üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri yer almaktadır. Bu etkilerin daha iyi anlaşılabilmesi için finansal okuryazarlık, dijital hizmetlerin yaygınlaşması ve bölgesel farklılıklar gibi faktörlerin ele alınması gerekmektedir.

Banka hesabı sahipliği, mobil ödeme sistemlerinin kullanımı ve krediye erişim gibi finansal kapsayıcılık göstergeleri, bireylerin tasarruflarını daha etkin bir şekilde yönetmelerine ve işletmelerin finansman bulmalarını kolaylaştırmalarına olanak sağlar. Finansal erişimin artması, ekonomik faaliyetlerin genişlemesine katkı sağlasa da bu, pozitif etkilerin maksimum düzeyde hissedilmesi durumu finansal okuryazarlık düzeyine bağlıdır. Finansal okuryazarlık eksik olduğunda, bireyler kredi ve tasarruf yönetiminde zorluk yaşayabilir ve finansal sistemlerin avantajlarından tam anlamıyla faydalanamayabilir.

2. YÖNTEM

2009-2022 dönemini kapsayan çalışma, IMF'nin International Financial Index verilerini kullanarak ARDL modeliyle finansal kapsayıcılığın ekonomik büyümeye etkisini analiz etmektedir. ARDL (Autoregressive Distributed Lag) modeli, zaman serisi analizlerinde kısa ve uzun dönem ilişkilerini eşanlı olarak incelemek için kullanılan bir ekonometrik yöntemdir. Pesaran, Shin ve Smith (2001) tarafından geliştirilen bu model, değişkenlerin aynı düzeyde durağan olma şartını gerektirmemesi nedeniyle diğer geleneksel yöntemlere göre avantaj sağlar. ARDL, hem $I(0)$ hem de $I(1)$ durağanlık seviyesindeki değişkenlerle çalışabilir ancak $I(2)$ seviyesindeki değişkenlerle uygulanamaz. Model, uzun dönem ilişkisinin varlığını test etmek için sınır testi (bounds test) yaklaşımını kullanır. ARDL modeli, her bir bağımsız değişkenin gecikmeli değerlerini bağımlı değişkene dahil ederek kısa dönem dinamiklerini de analiz eder. Bu özelliği sayesinde, politika etkilerinin zaman içindeki geçiş yollarını ve uzun dönem denge ilişkisini ayrıntılı bir şekilde ortaya koyabilir. Özellikle küçük örneklerde etkili sonuçlar sunması, modelin uygulamada geniş bir kullanım alanı bulmasını sağlamaktadır.

Elde edilen bulgular, finansal kapsayıcılığın ekonomik büyümeye etkisinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Düşük gelir gruplarının finansal hizmetlere erişimindeki zorluklar ve bölgesel eşitsizlikler, bu etkilerin kısıtlanmasında önemli rol oynamaktadır.

3. BULGULAR

ARDL modelinden elde edilen sonuçlar, finansal kapsayıcılığın kısa vadede ekonomik büyümeyi sınırlı düzeyde etkilediğini ancak uzun vadede daha anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Dijital finansal hizmetlerin yaygınlaşması, finansal kapsayıcılığı geliştirerek ekonomik faaliyetleri destekleme potansiyeline sahiptir. Ancak bu etkilerin tam anlamıyla gerçekleşebilmesi için dijital hizmetlerin toplumun her kesimine ulaşması gerekmektedir.

Dünyanın farklı bölgelerinde yapılan çalışmalar, finansal kapsayıcılığın ekonomik büyümeye olan etkilerinin ülkelerin ekonomik yapısına, dijitalleşme seviyesine ve finansal okuryazarlık oranlarına göre değiştiğini göstermektedir. Örneğin, Kenya'daki M-PESA mobil ödeme sistemi, kırsal bölgelerde finansal erişimi artırarak ekonomik faaliyetlere katkıda bulunmuştur. Hindistan'daki dijital ödeme sistemleri ise, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) finansmana erişimini kolaylaştırıp ekonomik faaliyetleri desteklemiştir.

Ancak, finansal hizmetlerin aşırı genişlemesinin ekonomik istikrarı tehdit edebileceği ve büyümeyi olumsuz etkileyebileceği de literatürde belirtilmektedir. Bu durum, finansal kapsayıcılığı artırıcı politikalar önerilirken dikkatli bir yaklaşım benimsenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Aşırı kapsayıcılık, bazen finansal kaynakların etkin olmayan şekilde kullanılmasına ve ekonomik dengesizliklere yol açabilir.

Türkiye'de finansal kapsayıcılık seviyesi, gelişmiş ülkelere kıyasla daha düşüktür. Bununla birlikte, dijital finansal hizmetlerin artan kullanımı olumlu bir dönüşüm potansiyeline işaret etmektedir. Dijital bankacılık, mobil ödemeler ve fintech çözümleri gibi yenilikler, finansal erişimde önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Ancak, bu hizmetlerin tam anlamıyla ekonomik büyümeye katkı sağlayabilmesi için bölgesel eşitsizliklerin giderilmesi ve finansal okuryazarlık seviyesinin yükseltilmesi gerekmektedir.

Bölgesel eşitsizlikler, kırsal alanlarda temel finansal altyapı eksiklikleri ve dijital hizmetlerin erişilebilirliğindeki dengesizlikler nedeniyle derinleşmektedir. Şehirlerde yoğunlaşan finansal kaynaklar, kırsal alanlarda ekonomik faaliyetlerin desteklenmesini zorlaştırmaktadır. Türkiye'de bölgesel farklılıkları azaltmaya yönelik daha fazla yatırım ve strateji gereklidir.

4. TARTIŞMA

Bu çalışma, Türkiye'de finansal kapsayıcılığın ekonomik büyümeye olan etkisini artırmak için bir dizi politika önerisi sunmaktadır:

1. **Finansal Okuryazarlık Programları:** Finansal eğitim kampanyaları ve okul müfredatlarına dahil edilen programlar sayesinde bireylerin finansal bilgileri

artırılabilir. Bu programlar, bireylerin tasarruf ve yatırım kararlarında daha bilinçli hareket etmelerini sağlayabilir.

2. Kırsal Yatırımlar: Finansal altyapı eksikliklerinin giderilmesi için kırsal alanlara yönelik özel yatırım politikaları geliştirilmelidir. Banka şubeleri ve dijital hizmetlerin bu bölgelerde yaygınlaşması sağlanmalıdır.

3. Dijital Hizmetlerin Teşviki: Kamu-özel işbirlikleri aracılığıyla dijital finansal hizmetlerin erişilebilirliği ve kullanılabilirliği artırılabilir. Fintech firmalarına verilecek destekler, yenilikçi çözümler sunabilir.

Bölgesel Eşitsizliklerin Azaltılması: Finansal kaynakların daha dengeli bir şekilde dağıtılması sağlanarak bölgeler arası eşitsizlikler minimize edilebilir. Bu kapsamda, mikro kredi ve kırsal gelişim projeleri desteklenebilir.

SONUÇ

Finansal kapsayıcılık, ekonomik büyümeyi destekleme potansiyeline sahip olmakla birlikte, Türkiye'deki mevcut durum yapısal sorunlar nedeniyle bu potansiyelin tam olarak gerçekleşmesini engellemektedir. Özellikle dijitalleşme süreci ve finansal okuryazarlık seviyelerinin yükseltilmesi gibi önlemler, finansal kapsayıcılığın ekonomik etkisini maksimize etmek için kritik önem arz etmektedir.

Bu bağlamda, finansal kapsayıcılığın artırılmasında dijitalleşmenin rolü oldukça kritik bir önem taşımaktadır. Dijital bankacılık, mobil ödeme sistemleri ve blockchain teknolojileri, finansal hizmetlere erişimi kolaylaştırarak ekonomik büyümeyi destekleme potansiyeline sahiptir. Ancak, bu teknolojilerin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için altyapı yatırımları ve düzenleyici çerçeveler kadar bireylerin bu hizmetleri kullanma becerileri de göz önünde bulundurulmalıdır. Türkiye'de özellikle kırsal bölgelerde temel dijital altyapının eksikliği, finansal kapsayıcılık hedeflerine ulaşmayı zorlaştıran faktörlerden biridir. Ayrıca, dijitalleşmenin kapsayıcılığı artırmada önemli bir araç olmasına rağmen, bireylerin finansal hizmetleri doğru bir şekilde anlayıp kullanabilmesi için finansal okuryazarlığın geliştirilmesi gereklidir. Bu nedenle, Türkiye'nin ekonomik büyümesini desteklemek amacıyla finansal okuryazarlık seviyelerinin artırılması ve dijital hizmetlerin daha geniş bir kitleye erişimini sağlayacak politikalar uygulanması gerekmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalar, finansal kapsayıcılığın dijitalleşme ile nasıl daha etkin bir hale getirilebileceğini ve bu etkinin bölgesel eşitsizlikler üzerindeki etkilerini daha detaylı bir şekilde incelemelidir.

Gelecek araştırmalar, finansal kapsayıcılık politikalarının mikro düzeydeki etkilerini daha ayrıntılı inceleyerek bu alandaki bilgi eksikliklerini gidermeye odaklanmalıdır. Özellikle, dijital finansal hizmetlerin uzun vadeli ekonomik etkileri ve bu hizmetlerin bölgesel eşitsizlikleri azaltma potansiyeli kapsamlı bir şekilde analiz edilmelidir. Bu tür çalışmalar, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde dijitalleşme yoluyla finansal kapsayıcılığı daha etkin bir hale getirerek ekonomik büyümeye anlamlı katkılar sağlanması için önemli bir temel oluşturacaktır.

REFERENCES

- Ahamed, M. and Mallick, S. (2019). Does financial inclusion improve bank stability? Cross-country evidence. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 64, 101-139.
- Allen, F., Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L. and Martinez Peria, M. S. (2016). The foundations of financial inclusion: Understanding ownership and use of formal accounts. *Journal of Financial Intermediation*, 27, 1–30.
- Aluko, O. A., and Ajayi, M. A. (2018). Financial inclusion and economic growth in developing countries: Evidence from panel ARDL analysis. *African Development Review*, 30(2), 221–235.
- Anzoategui, D., Demirgüç-Kunt, A. and Martínez Pería, M. S. (2015). Banking competition and financial stability in developing countries. *World Development*, 72, 203–219.
- Beck, T. and Brown, M. (2015). Foreign bank entry and entrepreneurial access to credit. *Journal of Economic Policy Reform*, 18(2), 159–174.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. and Levine, R. (2007). Finance, inequality, and the poor: Cross-country evidence. *Journal of Economic Growth*, 12(1), 27–49.
- Bulut, E. and Çizmeçi Akyüz, A. (2020). Digital banking and economic growth in Turkey: An ARDL cointegration analysis. *Journal of Financial Research*, 19(3), 223–239.
- Cabeza-García, L., Del Brío, E. B. and Rueda-Cantuche, J. M. (2019). Gender diversity and economic growth: The role of women's financial inclusion. *Economic Modelling*, 82, 101–115.
- Chibba, M. (2009). Financial inclusion, poverty reduction and the millennium development goals. *European Journal of Development Research*, 21(2), 213–230.
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L. and Singer, D. (2018). Financial inclusion and inclusive growth: A review of recent empirical evidence. *World Bank Policy Research Working Paper No. 8040*.
- Evans, O. and Adeoye, B. W. (2016). The determinants of financial inclusion in Africa: A dynamic panel data approach. *African Journal of Economic Policy*, 23(1), 10–28.
- Fayissa, B. and Nsiah, C. (2008). The impact of remittances on economic growth and development in Africa. *American Economist*, 52(2), 92–103.
- Fedderke, J. W., Perkins, P. and Luiz, J. M. (2006). Infrastructure investment in long-run economic growth: South Africa 1875–2001. *World Development*, 34(6), 1037–1059.
- Feng, Y., Yu, X. and Li, J. (2017). The effect of interest rate, exchange rate, and stock market index on economic growth: Evidence from India. *Journal of Emerging Markets*, 22(2), 211–224.
- FinEquity. (2021). Digital financial inclusion: Lessons from the global south. *FinEquity Knowledge Guide*.
- Giri, A. K. and Sehrawat, M. (2017). The impact of financial development on economic growth in South Asia: Evidence from panel ARDL. *International Journal of Social Economics*, 44(12), 2000–2016.

- Gomber, P., Koch, J.-A. and Siering, M. (2017). Digital finance and FinTech: Current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537–580.
- Gries, T. and Redlin, M. (2020). Trade openness and economic growth: Evidence for a panel of emerging economies. *World Development*, 132, 104977.
- Honohan, P. (2008). Cross-country variation in household access to financial services. *Journal of Banking & Finance*, 32(11), 2493–2500.
- Honohan, P. (2008). Household financial assets in the process of development. *World Economic Review*, 3(1), 45–64.
- Idun, A. A. and Aboagye, A. Q. Q. (2014). Bank competition, financial innovations, and economic growth in Ghana. *African Journal of Economic Policy*, 21(1), 13–31.
- Keho, Y. (2017). Trade openness and economic growth: Evidence from time-series data in West Africa. *African Journal of Economic Policy*, 24(2), 33–49.
- Klapper, L. and Singer, D. (2015). Financial inclusion and inclusive growth: A review of recent empirical evidence. *World Bank Policy Research Working Paper No. 8040*.
- Kousar, S., Rehman, H. U. and Rehman, A. (2020). Remittances, education expenditures, and economic growth: Evidence from developing countries. *Economic Modelling*, 85, 265–276.
- Kumar, R. R. and Stauvermann, P. J. (2014). Capital formation, financial development, and economic growth in East Asia. *International Journal of Social Economics*, 41(3), 239–253.
- Lacheheb, M. and Ismail, N. W. (2020). The impact of remittances and financial development on economic growth: Evidence from panel data. *Journal of International Development*, 32(1), 133–150.
- Lawanson, O. A. and Umar, N. S. (2020). The impact of education expenditure on economic growth in Nigeria: An ARDL approach. *International Journal of Educational Development*, 78, 102248.
- Mamun, A., Sohag, K. and Ismail, S. (2015). Remittance and economic growth: Empirical evidence from panel ARDL approach. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 4(2), 101–116.
- Mas, I. and Radcliffe, D. (2010). Mobile payments go viral: M-PESA in Kenya. *World Bank Policy Research Working Paper No. 2818*.
- Mialou, A., Amidzic, G. and Massara, A. (2017). Assessing countries' financial inclusion: A new composite index. *IMF Working Paper No. 17/235*.
- Musila, J. W. and Belassi, M. (2004). The impact of trade liberalization on economic growth in Uganda. *Journal of Economic Studies*, 31(1), 33–47.
- Ozili, P. K. (2018). Impact of digital finance on financial inclusion and stability. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 329–340.
- Park, C. Y. and Mercado, R. V. (2018). Financial inclusion, poverty, and income inequality in developing Asia. *Asian Development Bank Economics Working Paper Series No. 426*.
- Pazarbaşıoğlu, C., Dömbekci, K. and Kara, A. (2020). Digital financial services and their impact on economic growth. *Journal of Financial Services Research*, 57(2), 143–165.

- Peng-Lee, H. and Ismail, N. W. (2023). Public debt and economic growth in the European Union: An ARDL analysis. *International Journal of Finance & Economics*, 28(3), 2045–2060.
- Pesaran, M. H., Shin, Y. and Smith, R. J. (2001). Bounds testing approaches to the analysis of level relationships. *Journal of Applied Econometrics*, 16(3), 289–326.
- Pradhan, R. P., Arvin, M. B. and Norman, N. R. (2014). ICT infrastructure and economic growth: Evidence from OECD countries. *Telecommunications Policy*, 38(6), 558–571.
- Rojas-Suarez, L. and Amado, M. A. (2014). Understanding Latin America's financial inclusion gap. *Center for Global Development Working Paper No. 367*.
- Samargandi, N., Fidrmuc, J. and Ghosh, S. (2014). Financial development and economic growth in an oil-rich economy: The case of Saudi Arabia. *Economic Modelling*, 43, 267–278.
- Sarma, M. (2010). Index of financial inclusion: A measure of financial sector inclusiveness. *Indian Council for Research on International Economic Relations Working Paper No. 215*.
- Sarma, M. and Pais, J. (2011). Financial inclusion and development. *Journal of International Development*, 23(5), 613–628.
- Shahbaz, M., Haouas, I. and Hoang, T. H. V. (2013). Economic growth and financial development in South Asia: Evidence from a panel ARDL approach. *South Asian Journal of Economic Studies*, 4(2), 144–159.
- Soytas, U. and Sari, R. (2003). Energy consumption and GDP: Causality relationship in G-7 countries and emerging markets. *Energy Economics*, 25(1), 33–37.
- Suri, T. and Jack, W. (2016). The long-run poverty and gender impacts of mobile money. *Science*, 354(6317), 1288–1292.
- Tafa, B. A. (2015). The effects of export, import, and trade openness on economic growth in Namibia: Evidence from ARDL approach. *Journal of African Trade*, 2(1-2), 14–20.
- Toronto Center. (2022). Financial inclusion and resilience: The role of digital financial services. Toronto Center Knowledge Guide. Retrieved from <https://www.torontocenter.org>

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KRİZ YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE
ATATÜRK'ÜN LİDERDİK ÖZELLİKLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME**

Fatih DOĞRUER¹ & Suudan Gökçe GÖK²

Öz

Liderlik, tarihin her döneminde, özellikle krizin etkili bir şekilde yönetebilmesi gereken zamanlarda bir toplumun veya kurumun başarısı için kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarihte özellikle kriz dönemlerinin yeni liderler ortaya çıkardığı, bu yeni liderlerin örgütlerin bozulmuş yapılarını değiştirerek iç ve dış koşullara karşı uyumlu hale getirmek için köklü yenilikler ve devrimler yaptığı görülmektedir. Ayrıca içerisinde bulunduğu örgütün değer ve kültüründen beslenerek ortaya çıkan liderler de bulunmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü ve kriz yönetimi, liderlik özelliklerinin temel unsurları arasında yer almaktadır. Bu unsurlar, liderlerin kriz durumlarında nasıl hareket ettikleri ve örgüt içinde nasıl bir kültür inşa ettikleri veya nasıl bir kültürden etkilendikleri üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Bu kapsamda; Mustafa Kemal Atatürk örgüt kültürü ve kriz yönetimi bağlamında incelenmesi gereken önemli liderlerden birisidir. Bu çalışmada; örgüt kültürü ve kriz yönetiminin liderlik üzerine etkisi incelenmekte ve Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ve kriz yönetimi bağlamında nasıl şekillendiğinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Ayrıca Atatürk'ün içerisinde bulunduğu örgüt kültürünün kendisini nasıl etkilediği ve çeşitli devrim ve inkılaplar ile içerisinde bulunduğu örgüt kültürünü nasıl değiştirdiği incelenmektedir. Bu çalışma; örgüt kültürü ve kriz yönetimi ile liderlik kavramları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösteren karşılaştırmalı bir analiz çalışmasını içermektedir. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu olan Gazi Mustafa Kemal Atatürk; Osmanlı İmparatorluğunun eğitim kurumlarında yetişmiş, o coğrafya da büyümüş ve Osmanlı İmparatorluğunun örgüt kültüründen etkilenmiştir. Bunun yanı sıra içerisinde bulunduğu Osmanlı İmparatorluğu'nun çöküşüyle başlayan krizi kararlı ve emin adımlarla yöneterek liderlik özelliklerinin de etkisiyle yeni Türk ulusunun inşasında büyük bir rol oynamıştır. Aynı zamanda içerisinde bulunduğu örgütün kültüründen etkilenmekle kalmamış, bu örgütün kültürünü; şapka ve kıyafet devrimleri, dil devrimi, saltanatın kaldırılması, Cumhuriyetin kurulması gibi köklü değişikliklerle yeniden inşa etmiş etkilemiş ve değiştirmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Özellikleri, Örgüt Kültürü, Kriz Yönetimi.

JEL Kodları: H12, H83.

Başvuru: 06.08.2024 **Kabul:** 16.01.2025

¹ Fatih DOĞRUER, Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, fatihd17@gmail.com, Ankara, Türkiye, ORCID No: 0000-0002-3878-2808

² Doç.Dr. Suudan Gökçe GÖK, Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, Güvenlik Bilimleri Fakültesi, suudangokce@hotmail.com, Ankara, Türkiye, ORCID No: 0000-0003-3822-2605

A STUDY ON ATATÜRK'S LEADERSHIP CHARACTERISTICS WITHIN THE FRAMEWORK OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND CRISIS MANAGEMENT³

Abstract

Leadership has always been a critical factor for the success of a society or institution, especially in times when crises need to be effectively managed. Historically, crisis periods have often given rise to new leaders, who implement radical innovations and revolutions to adapt the disrupted structures of organizations to internal and external conditions. In this sense, organizational culture and crisis management are fundamental elements of leadership characteristics. These factors significantly affect how leaders act in times of crisis, how they build a culture within the organization, or how they are influenced by the existing culture. In this context, Mustafa Kemal Atatürk is one of the key leaders to be examined in terms of organizational culture and crisis management. This study aims to analyze the influence of organizational culture and crisis management on leadership and to reveal how Atatürk's leadership characteristics were shaped within the framework of organizational culture and crisis management. This study also examines whether there is a meaningful relationship between the concepts of organizational culture, crisis management, and leadership. Atatürk was educated in the institutions of the Ottoman Empire, grew up in that geographical region, and was influenced by the organizational culture of the Ottoman Empire. In addition, Atatürk, who was also influenced by the French Revolution and other developments in the West surrounding the Ottoman Empire, managed the crisis that began with the collapse of the Ottoman Empire with determination and confident steps, playing a major role in the construction of the new Turkish nation through his leadership characteristics. At the same time, he was not only influenced by the culture of the organization he was part of but also reshaped and transformed that culture through radical changes, such as the Dress Reforms, the Language Reform, the abolition of the Sultanate, and the establishment of the Republic.

Keywords: *Leadership, Leadership Characteristics, Organizational Culture, Crisis Management.*

JEL Codes: *H12, H83.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

Liderlik, tarihin her döneminde, özellikle krizin etkili bir şekilde yönetebilmesi gereken zamanlarda bir toplumun veya kurumun başarısı için kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarihte kriz dönemlerinin yeni liderler ortaya çıkarma potansiyeli bulunmaktadır. Krizi fırsata çevirebilen liderlik özelliklerine haiz kişiler;

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

bilgi, birikim ve yeteneklerinin etkisiyle lider olarak toplumları içinde bulunulan krizden kurtarabilmekte ve etkili bir liderlik görünümü ile kendilerini gösterebilmektedirler. Ayrıca, liderler içerisinde buldukları toplumun özelliklerini de yansıtmakta veya o toplumun özelliklerini değiştirebilmektedir. Bu kapsamda liderlerin özelliklerinin belirginleşmesinde örgüt kültürünün ve kriz yönetiminin önemli bir katkısı vardır. Bu katkının tarihte lider olarak nitelendirilen kişilere nasıl ve hangi yönde etki ettiği ise tartışma konusudur.

Örgüt kültürü ve kriz yönetimi, liderlik özelliklerinin temel unsurları arasında yer almaktadır. Bu unsurlar, liderlerin kriz durumlarında nasıl hareket ettikleri ve örgüt içinde nasıl bir kültür inşa ettikleri veya nasıl bir kültürden etkilendikleri üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır.

Bunun yanı sıra etkili bir kriz yönetimi süreci, liderlerin kararlılık, vizyoner düşünce ve etkili iletişim stratejileriyle desteklediği takdirde kriz durumlarında liderlerin gösterdiği tepki, örgüt kültürünün güçlendirilmesi ve çalışanların krize uyum sağlamaları bağlamında kritik öneme sahiptir.

Örgüt kültürü ve kriz yönetimi bağlamında geçmişten bu zamana kadar yaşamış liderliği ön plana çıkan önemli devlet adamları, yöneticiler ve ordu komutanları bulunmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde örgüt kültürü ve kriz yönetimi bağlamında öne çıkan en önemli liderlerden birisi ise Mustafa Kemal Atatürk olduğu aşikardır. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Gazi Mustafa Kemal Atatürk gerek ulusal gerek uluslararası arenada bir lider olarak benimsenmiştir. Atatürk devletten aldığı eğitim, birikim, bilgi ve tecrübe ile uçurumun kıyısında bulunan bir ülkeye, dört bir yandan işgal altına alınmış bir topluma liderlik ederek en çetin krizlerde liderlik özelliklerini göstermiş ve yeni bir ulus inşa etmiştir.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında çalışmada; Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ve kriz yönetimi bağlamında ele alınmış, Atatürk'ün yetişmiş olduğu örgütün kültüründen nasıl etkilendiği ortaya koyulmakla beraber gerçekleştirdiği ilke ve inkılaplarla örgüt kültürünü nasıl etkilediği de incelenmiştir. Bununla birlikte Atatürk'ün liderliğinin kaynağı üzerinde örgüt kültürü ve krizlerin nasıl bir etki oluşturduğu incelenmeye çalışılmıştır.

Makalenin birinci bölümünde örgüt kültürü ve kriz yönetimi üzerinde kavramsal bir çerçeve çizilmesi hedeflenirken, ikinci bölümde; örgüt kültürü ve kriz yönetimin liderlik üzerine etkisine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise; kriz yönetimi ve örgüt kültürü bağlamında Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik özelliklerinin bir incelemesi yapılmış ve bu iki kavramın Atatürk'ün liderlik özelliklerine nasıl etki ettiği tartışılmıştır.

1.1. Kavramsal Çerçeve

1.1.1. Örgüt Kültürü

Kültür terimi, köken olarak Latince "cultura" veya "cultus" sözcüklerinden türetilmiştir. Tarihsel olarak, kültür kavramı; üretim, tarım, eğitim, uygarlık ve güzel sanatlar gibi farklı kavramların karşılığı olarak kullanılmaktadır (Özenli, 2006: 7).

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre örgüt ise; ortak bir hedefi veya işi yerine getirmek için bir araya gelen kişi ya da kurumların meydana getirdiği teşkilat, teşekkül, birlik ve bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin tümü olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, t.y).

Bu bağlamda; örgüt kültürü, bir kuruluşun üyeleri arasında ortak olarak kabul edilen temel değerler, varsayımlar ve inançların bir bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler, varsayımlar ve inançlar, örgütsel bir çevrede şekil bulmaktadır. Bunlar, kurum içerisinde gerçekleşen törenler, ritüeller ve günlük pratikler, kullanılan dil, paylaşılan hikayeler ve mitler, semboller, logolar ve eserler gibi çeşitli şekillerde gözlemlenmektedir (Irani vd., 2004, : 643).

Örgütler, çeşitli kültürel arka planlara sahip bireylerden meydana gelmektedir. Bu kişiler, mesleki ve işlevsel normlar ve kurallar çerçevesinde bir araya gelmektedirler. Doğal olarak oluşturdukları grup, diğer kuruluşlardan farklılık göstermektedir. Ancak içlerinde, kısmen ortak bir inanç ve değerler yapısı oluşturmaktadır. Bu yapı, örgüt içinde çeşitli görüşlerin, tutumların, değerlerin, inançların ve ahlaki anlayışların bir arada bulunmasını desteklemektedir. Bu tür bir yapıya "örgüt kültürü" adı verilmektedir (Eren, 2012: 135).

Örgütler, toplumsal kültürün etkisi altında doğmakta ve gelişim göstermektedir. Bu nedenle, örgütlerin içinde bulunduğu toplumsal kültür, örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü, bir kuruluşun yönetim stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanmasında, çalışanların tutumlarının şekillendirilmesinde ve bireylerin organizasyon içindeki davranış biçimlerinin belirlenmesinde kritik bir role sahiptir. Örgüt kültürünü benimseyen ve onu içselleştiren kuruluşlarda çalışanlar, ortak amaçlara yönelik bir odaklanma göstermekte, yüksek motivasyon düzeyine ulaşmakta ve sağlam kurumsal yapıları sayesinde diğer kuruluşlara kıyasla daha üstün performans göstermektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürü, kontrol ve organizasyon aracı olarak önemli bir işlev görmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2009).

1.1.2. Kriz Yönetimi

Kriz, örgütün ve yöneticinin karşılaştığı ciddi bir durumdur ve genellikle doğru, eksiksiz ve güncel bilgilerin toplanamadığı, etkili iletişim kurulamadığı, iletişim engellerinin giderilemediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda örgütsel ve yönetsel faaliyetler yetersiz kalmaktadır. Kriz, önceden öngörülemeyen ve beklenmeyen bir durumdur; bu nedenle örgüt, krize hızlı bir tepki vermek zorundadır. Kriz, aynı zamanda bir örgütün önleyici ve uyum sağlama mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, hedeflerini ve varsayımlarını tehdit eden olumsuz bir durumdur (Tutar, 2000: 17).

Kriz dönemlerinde kurumlar, karar alma süreçlerinde karşılaştıkları zorluklarla, karmaşık bir ortamla ve potansiyel kurumsal veya finansal zararlarla baş etmek zorundadır. Krizler, herhangi bir sorunun önceden tahmin edilemeyen ve beklenmeyen sonuçlar doğurabileceği gerilimli anlar olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle, sorunların nasıl ele alındığı ve çözüme yönelik yaklaşımlar büyük önem

taşımaktadır. Başarılı bir kriz yönetimi için öncelikle kriz belirtilerinin hızlıca algılanması ve krize neden olabilecek etkenlerin belirlenip ortadan kaldırılması gereklidir. Bu süreç, krizin gelişimini izlemeyi, olası sonuçları tahmin etmeyi, uygun faaliyetleri planlamayı, etkili iletişim kurmayı ve iş birliğini artırmaya yönelik girişimleri içermektedir. Tüm bu özellikler göz önüne alındığında, kriz yöneticilerinin deneyimi ve kriz yönetimi stratejileri büyük önem taşımaktadır (Ulusoy, 2020: 5).

Kriz, bunalım ve buhran anlamlarını içinde barındıran bir kavramdır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, ty.). Bu kavram, bir topluluk, kurum veya kişinin hayatındaki zor zamanları, çalkantıları veya kriz dönemlerini ifade etmektedir. Toplumsal, psikolojik, ekonomik, finansal, politik, sağlık ve doğal afetler şeklindeki krizlerin yanı sıra, iş ve yönetim dünyasında da örgütsel krizler meydana gelebilmektedir.

Çin alfabesinde iki sembolle temsil edilen kriz, tehlike ve fırsat kavramlarından oluşmaktadır. Beklenmedik bir tehlike anı olan kriz, etkili iletişim araçları ve iyi yönetildiğinde bir fırsata dönüşebilmektedir. Ayrıca kriz, örgütün yeni bilgiler edinmesine ve deneyim kazanmasına olanak tanıyarak bir dönüm noktası olarak da görülebilmektedir (Kırdar ve Demir, 2011: 94).

Örgüt için uyumsuzluklar kriz ortamını oluşturmada büyük role sahiptir. Bu uyumsuzluklar, örgütün beklentileri ile çevresinde gerçekleşen olaylar arasındaki büyük çatışmaları ifade etmektedir. Kriz, özellikle örgütün imajını olumsuz etkileyebilecek olaylar olarak da tanımlanmaktadır. Krizler, örgütün imajını olumsuz bir şekilde etkileme potansiyeli olan olaylardır.

Bir örgütün piyasadaki saygınlığını, müşteri ilişkilerini ve finansal sağlığını olumsuz yönde etkileyebilecek herhangi bir olay olarak tanımlanmaktadır. Kriz; beklenmeyen, aniden ortaya çıkan, hızlı ilerleyen ve genellikle herhangi bir ön hazırlık yapılmaksızın ya da önceden belirtilerinin fark edilmeden karşılaşılan bir durumdur. Kriz, örgüt tarafından doğru yönetilmezse çöküşe yol açabilmekte; ancak uygun şekilde ele alındığında bir fırsata dönüşebilmektedir (Akdağ ve Taşdemir, 2006: 142).

1.1.3. Kriz Yönetiminin Aşamaları

Kriz yönetimine ilişkin çeşitli kaynaklarda farklı süreçler ele alınmakla birlikte, genel olarak yapılması gerekenler beş aşamalı bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Bu beş aşama; (Baltaş, 2002: 26-27)

a) Kriz Yönetimine Hazırlık: Bu aşamada; örgütün her seviyesinden yöneticilerin krizlere karşı kendilerini güvende hissetmeleri ve olası kriz senaryolarına karşı hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Kriz anında panik ve hatalı karar verme riskinin azaltılmalı, krizin etkilerini hızla ve etkili bir şekilde yönetilebilmesi için ön hazırlık yapılmalıdır.

b) Krizi Tanımak: Krizler genellikle yanlışlara ve savunmacı davranışlara neden olmakta, bu durum olayların doğru bir şekilde değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Kriz anında hissedilen baskı altında, krizin gerçek boyutları ve etkileri doğru bir şekilde saptanmalıdır.

c) Krizi Dondurmak: Krizin doğru tanımlandığı ve özel stratejilerin geliştirildiği aşamadır. Kriz yönetimi ekibi, krizin ilerlemesini durduracak adımları belirlemeli ve stratejik iletişim planları oluşturmalıdır. Bu aşama, krizle mücadelede önemli hamleler yapmak ve çözüm süreçlerini başlatmak için gerekli zamanın oluşmasına katkı sağlamaktadır.

ç) Krizi Çözmek: Bu aşamada yönetim, krizin etkilerini analiz etmeli, uygulanacak planları detaylandırmalı ve süreci düzenli olarak gözden geçirmelidir. Gerekli analizler yapılarak, stratejik planlar uygulanmalı ve iletişim ağları etkin bir şekilde yönetilmelidir.

d) Krizden Fayda Sağlamak: Kriz dönemleri, aynı zamanda yenilik ve gelişim için fırsatlar sunmaktadır. Yöneticiler krizleri bir fırsat olarak görmeli ve krizlerden dersler çıkararak bu süreci örgütün lehine çevirmelidir.

1.1.4. Liderlik

Liderlik, takipçileri bir araya getirerek onlara ortak amaç ve hedefleri hatırlatan, bu amaçlara yönlendirmede uygun koşullarda rehberlik eden bir birleştirici unsurdur (Diker, 2017: 136). Liderlik, bir kişinin örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için takipçilerinden duygusal ve fiziksel çaba harcamalarını sağlama sürecidir. Bireylerin hedeflerini başarıya ulaştırma, istekli bir şekilde çalışma ve yeteneklerini en üst düzeyde kullanma amacıyla onları etkileme ve motive etme sürecini ifade etmektedir (Malik vd., 2014: 170).

Lider ise; bir örgütte veya kişiler arasındaki çeşitli sorunları çözebilen, örgütün kültürünü şekillendiren, yöneten ve bazen de değiştiren kişidir. Lider, insanları belirli bir amaç etrafında bir araya getiren ve içsel motivasyonu ile insanlar üzerinde etki sahibi olan, lider, yol gösteren, aydınlatan, öğreten ve bireylerin ihtiyaçlarını ve isteklerini dikkate alan, lider, imaj oluşturma yeteneği sayesinde insanların düşüncelerini önemli ölçüde değiştirebilen ve etkileyebilen kişidir (Cinnioğlu, 2018: 3).

1.1.5. Liderlik Özellikleri

21'inci yüzyılın başlarında, liderlik çalışmalarına sistematik bir yaklaşım getirmeye çalışan ilk teşebbüslerden biri kişilik özellikleri yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, liderlerin sahip oldukları belirli kişilik özelliklerinin büyük liderler haline gelmelerine nasıl katkı sağladığını anlamaya yönelik olarak ortaya atılmıştır. Bu teoriler genellikle "büyük adam" teorileri olarak adlandırılmaktadır. Çünkü bu yaklaşımlar büyük sosyal, politik ve askeri liderlerin doğuştan gelen kişisel özelliklerini araştırmaya odaklanmaktadır (Northouse, 2004).

Satya Sai Baba 2017 yılında yazdığı "Leadership –A Tool for Achieving Success" adlı makalesinde liderlerde bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Baba, 2017: 282-284);

Yüksek Derecede Kişilerarası İletişim Becerileri: Liderlerin, ekip üyeleri ve diğer paydaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurabilme yeteneklerinin önemi

vurgulanmaktadır. İletişim becerileri, liderin takım içinde güven oluşturmaya ve takım üyelerinin motivasyonunu artırmasına yardımcı olmaktadır.

Sağlam Karar Verme Gücü: Liderlerin, karmaşık ve zorlu durumlarda güvenilir ve etkili kararlar alabilmeleri gerekmektedir. Karar verme süreçlerindeki yetkinlik, liderin kriz anlarında başarılı olmasını sağlamaktadır.

Destekleme, Koordinasyon, Motivasyon ve İlham Verme Becerileri: Liderlerin, takım üyelerini desteklemeleri, onları koordine etmeleri, motive etmeleri ve ilham vermeleri gerekmektedir. Bu beceriler, liderin takım üzerindeki etkisini ve takımın başarısını artırmaktadır.

Odaklanma: Liderlerin, hedeflerine odaklanmaları ve bu hedeflere ulaşmak için gereken adımları belirleyip uygulayabilmeleri önemlidir. Odaklanma, liderin stratejik planlama ve hedef belirleme yeteneklerini yansıtmaktadır.

Empati: Liderlerin, diğer insanların duygularını ve bakış açılarını anlama yeteneği, onların daha etkili liderler olmalarını sağlamaktadır. Empati, liderin takım üyeleriyle daha güçlü ilişkiler kurmasına ve onların ihtiyaçlarını daha iyi anlamasına olanak tanımaktadır.

Açık Zihin ve Görevle İlgili Konular Hakkında Sağlam Bilgi: Liderlerin, ilgili konularda geniş bir bilgi birikimine sahip olmaları ve farklı fikir ve yaklaşımlara açık olmaları beklenmektedir. Bu, liderin yenilikçi çözümler üretebilmesini ve değişen koşullara uyum sağlayabilmesini ifade etmektedir.

Bu özelliklere ek olarak son dönemde; değişimin ve rekabetin yoğun yaşandığı, risklerin, karmaşıklığın ve belirsizliklerin fazla olduğu ortamlarda stratejik karar alma, rakip faaliyetlere göre daha avantajlı durumlar elde etmeyi amaçlayan, geleceğe yönelik ve sonuç odaklı kararlar almayı ifade eden stratejik karar alma (Papatya ve Uygur, 2019: 340),

Öncelikli olarak kurumun ne olduğunu daha da önemlisi ne yapmak istediğini tanımlayan; bireysel ve grup eylemleri için stratejik hedefler ve amaçlar belirleyen vizyoner olma (Dhammika, 2014'ten aktaran Derin, 2019: 117) gibi özelliklerde literatürde sıkça tartışılan liderlik özellikleri arasında yer almaktadır.

1.2. Atatürk'ün Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimi Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik becerileri, özellikle kriz yönetimi alanında, onun tarihsel öneminin anlaşılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Atatürk'ün kriz yönetimi yeteneği, modern kriz yönetimi teorileri ve uygulamalarıyla paralellikler göstermektedir.

Esasen Atatürk'ün yukarıda sayılan liderlik özellikleri incelendiğinde bu özelliklerin her birini bir ulusun kaderinin belirlenmesinde ortaya konulan kriz anındaki başarılarında kullandığı görülmektedir.

Mustafa Kemal Atatürk I. Dünya Savaşını kaybetmiş ve ağır tazminatlara hükmedilmiş bir Osmanlı İmparatorluğunun yaşayabileceği en büyük kriz

dönemlerinden birinde kendisini göstermiş ve ortaya koyduğu azim ve gayretle bir ulusa önderlik ederek bu krizleri yine o sahip çıktığı ulus ile birlikte atlattır.

Osmanlı İmparatorluğu'nun I. Dünya Savaşında yenilmesi ve itilaf devletleri tarafından işgal edilmesi dönemin şartlarına göre en büyük kriz sürecini de beraberinde getirmiştir. Mustafa Kemal Atatürk ve silah arkadaşları Türk ulusu ile birlikte bu kriz sürecini etkili bir şekilde yönetmiştir. Atatürk'ün kriz yönetimi 3 başlık altında toplanabilir. Bunlar; İtilaf devletlerine karşı cephede verilen askeri mücadele, ülkenin içerisindeki ayaklanmalara karşı verilen mücadele ve bir ulusun yeniden inşası için uygulamaya konulan her türlü inkılap ve devrimlerdir.

1.2.1. İtilaf Devletlerine Karşı Verilen Askeri Mücadele

Dönemin tarihi süreci incelendiğinde; Kemal Atatürk, Birinci Dünya Savaşı'nda farklı cephelerde önemli başarılar elde eden bir komutan olarak öne çıkmaktadır. Özellikle Anafartalar Cephesi'nde sergilediği üstün performans ile savaş bitmeden “Anafartalar Kahramanı” olarak ün kazanmıştır. Savaşın mütareke döneminde Yıldırım Orduları Grubu'nun komutanı olan Atatürk, bu dönemde yaşadığı endişe ve şüpheleri üst yönetimle paylaşmaktan çekinmemiştir. Siyasi yollarla ülkenin bağımsızlığına katkıda bulunmak amacıyla Yıldırım Orduları Grubu komutanlığından ayrılarak İstanbul'a gitmiştir. Komutanlık yaptığı süre zarfında, orduyu öncelikle Halep'in güneyine yerleştirmeyi planlamış, ancak oradaki evlerden orduya ateş açılması nedeniyle Antep'in güneyinde konumlandırmıştır. Antep'teyken, elindeki silah ve cephaneyi işgalci güçlere teslim etmek yerine, yerel milis kuvvetlerine dağıtmıştır (Oral, 2018: 6).

Daha subaylığının ilk dönemlerinde devletin içerisinde bulunan kriz durumunun farkına vararak bu krizlerden kurtulması için birçok cephede fedakârca savaşan Atatürk aynı zamanda ulusunun kaderini de bu savaşlarla yeniden şekillendirmiştir.

Atatürk İstanbul'un itilaf devletleri tarafından fiilen işgalinin ardından ülke yönetiminin Türk Ulusu için sağlıklı kararlar veremeyeceğini anlaması ile birlikte; Kemal Atatürk'ün 19 Mayıs 1919'da Samsun'a çıkmasıyla ülkenin bütününe kurtarılması yönünde ve bu olağanüstü işgal krizinin atlatılmasına yönelik önemli adımlar atmıştır (Oral, 2018: 7).

Bu dönemde Mustafa Kemal Atatürk işgal altındaki bir ülkenin kurtuluşunu yeniden inşa ederek işgal devletlerine karşı büyük bir mücadele vermiştir. Çanakkale'de Sakarya'da Hatay'da birçok cephede askeri dehasını kullanarak bir savaş ortaya koymuş ve bu krizi askeri dehası ile yönetmiştir.

Bu dönemde savaşın yıkıcı etkisi ile birlikte ülke ekonomik olarak çok zor bir duruma girmiştir. Atatürk “Tekalif-i Milliye Emirleri” ile ordunun ihtiyacını karşılamak üzere millet-ordu işbirliği ile ekonomik sorunlarla zor şartlar altında mücadele etmiştir. Bu olay kriz yönetiminde stratejik karar almaya güzel bir örnek teşkil etmektedir.

1.2.2. Ülkenin İçerisindeki Ayaklanmalara Karşı Verilen Mücadele

Mustafa Kemal Atatürk, silah arkadaşları ve Türk ulusu dışarıya karşı mücadele verirken bu dönemde iç karışıklıklar da yoğun bir şekilde yaşanmıştır. Bu dönemde Atatürk'ün mücadele verdiği en büyük isyanlardan biri 13 Şubat 1925 yılında başlayan Şeyh Said İsyanıdır.

Şeyh Said Ayaklanması, Doğu Anadolu'da gerçekleşen bir isyan hareketidir. 1925 yılında başlayan bu ayaklanma, Türk Kurtuluş Savaşı'nın kazanılmasının ardından yeni Türk devletinin kuruluş döneminde gerçekleşmiştir. Ayaklanma, özellikle hilafetin kaldırılmasının ardından dinî temalara dayalı tepkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Ayaklanma, Şeyh Said'in liderliğindeki Zaza Kürtlerinin katılımıyla gerçekleşmiş ve bölgeye yayılmıştır. Ancak Türk ordusu tarafından sert bir şekilde bastırılmıştır. Şeyh Said ve diğer ayaklanma liderleri yakalanarak idam edilmiştir (Atatürk Ansiklopedisi, t,y).

Atatürk ve arkadaşları bu dönemde; Şemdinli İsyanı, Koçuşağı İsyanı, Sason İsyanları, Zeylan İsyanı, Menemen Olayları gibi birçok isyan ve ayaklanma ile karşı karşıya kalmış, ideallerinden ve liderlik anlayışından ödün vermeyen Atatürk ve arkadaşları tüm bu isyanları cesaret ve kararlılıkla Türk ulusunun kurtuluşu için bastırılmış ve krizi etkin bir şekilde yönetmiştir.

1.2.3. Bir Ulusun Yeniden İnşası İçin Uygulamaya Konulan İnkılap ve Devrimler

Türk Bağımsızlık Savaşı'nın başarıya ulaşmasının ardından Atatürk'ün ana hedefi, Türk toplumunu mevcut geri kalmış durumundan çıkararak çağdaş yaşam biçimleriyle tanıştırmak olmuştur. Bu yüzden, 30 Ağustos 1922 Zaferi sonrasında "Millî Mücadele'nin birinci aşaması sona erdi. Şimdi ikinci aşama başlıyor!" şeklinde bir açıklama yapmıştır. Kendi belirlediği hedef, Türkiye'yi en kısa sürede modern medeniyet seviyesine çıkarmaktır. Bu doğrultuda Atatürkçülüğün temel ilkeleri de bu amaç doğrultusunda şekillendirilmiştir (Atatürk Ansiklopedisi, t,y).

Ülke savaştan yorgun, ekonomik ve zihinsel olarak harap, eğitimden yoksun bir şekilde çıkmıştır. Bu krizi ise Atatürk ortaya koyduğu devrim ve inkılaplar ile aşmıştır. Bu dönemde; saltanatın kaldırılması ve cumhuriyetin ilanı, halifelüğün kaldırılması, kadın hakları, Türk harf inkılabı, eğitim reformu, hukuk alanındaki reformlar, tekke, zaviye ve türbelerin kapatılması, uluslararası saat, takvim ve rakamların kabulü gibi devrimler gerçekleştirerek çağdaş medeniyetler seviyesine çıkma amacıyla kriz içerisinde kendini arayan bir ulusun geleceğine yön vermiştir (Atatürk Ansiklopedisi, t,y).

1.3. Atatürk'ün Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü Bağlamında Değerlendirilmesi

Makalenin bu bölümünde, Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik özelliklerinin örgüt kültürü bağlamında nasıl değerlendirilebileceği ele alınacaktır. Örgüt kültürünün; Atatürk'ün liderlik özelliklerine etkisi ve liderlik özelliklerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisi olmak üzere iki farklı bakış açısıyla değerlendirme yapılacaktır.

1.3.1. Örgüt Kültürünün; Atatürk'ün Liderlik Özelliklerine Etkisi

Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik özellikleri, onun yaşadığı tarihsel dönemin koşullarından ve kişisel deneyimlerinden büyük ölçüde etkilenmiştir. Atatürk, Osmanlı İmparatorluğu'nun çöküş döneminde doğmuş ve bu dönemin getirdiği yenilikçi düşüncelerle şekillenmiştir.

Atatürk'ün gençlik yılları incelendiğinde özellikle o dönemde Osmanlı devletinde Batılılaşma hareketlerinin başladığı ve doğu-batı sentezli bir kültürün hâkim olduğu söylenilebilir. Bu Atatürk'ün o yıllara dair anlattığı hatıratlarında da görülmektedir. Atatürk, bu konuyla ilgili olarak Ankara'da kendisiyle bir görüşme yapan Vakit Gazetesi yazarı Ahmet Emin Yalman'a şunları söylemiştir: “Çocukluğuma dair ilk hatırladığım şey, okula gitmek meselesine aittir. Bundan dolayı anamla babam arasında şiddetli bir çatışma vardı. Annem, ilahilerle okula başlamamı ve mahalle okuluna gitmemi istiyordu. Gümrükte memur olan babam, o zaman yeni açılan, Şemsi Efendi'nin okuluna gitmemi ve yeni yöntemlere göre okumamı yeğ tutuyordu. Nihayet babam işi ustaca çözdü. İlk önce bilinen törenle mahalle okuluna başladım. Böylece annemin gönlü yapılmış oldu. Birkaç gün sonra da mahalle okulundan çıktım; Şemsi Efendi'nin okuluna yazıldım.” (İğdemir, 1988'den akt. Uca, 2006, s.6.).

Sonrasında ise; Atatürk; komşusu Binbaşı Kadri Bey'in asker olmasından çok etkilenerek onunda teşvikiyle Askeri Rüştiye'ye girmiş ve orada eğitim görmüştür. Eğitim aldığı okullar dönemin en iyi eğitim veren okulları arasında yer almaktadır. Çünkü Osmanlı İmparatorluğu için askeri eğitim en önemli konulardan birisidir (Uca, 2006: 8).

Daha Sonra Manastır Askeri İdadisinde eğitimine devam eden Atatürk burada; Coğrafya, Matematik, Fransızca, Almanca, Kitabet, Mantık, Tarih-i Osmani vb. gibi birçok alanda ders görmüş ve aslında bu dersler gelecekte yapacağı inkılap ve devrimlerin çıkış noktası olmuştur (Güler, 2000: 17).

Aslında bu dersler Osmanlı Devleti'nin özellikle Batılılaşma ile birlikte önem verdiği dersler arasında gösterilmektedir. Örgüt Kültürü anlamında Osmanlı Devletinin verdiği bu derslerden Atatürk büyük bilgi ve birikim elde etmiştir. Özellikle Tarih-i Osmanlı derslerinde Atatürk II. Mahmut ile tanışmış ve onun yenilikçi, devrimci yönünden çok etkilenmiştir.

Atatürk'ün hayatı boyunca okuduğu kitaplar da onun liderlik özelliklerinin şekillenmesine büyük katkı sağlamıştır. Özellikle Fransız İhtilali ve orada verilen mücadeleden etkilenen Atatürk aynı zamanda iyi Fransızca bilgisi ile, Beyaz Zambaklar Ülkesi, Toplum Sözleşmesi gibi kitaplar onun liderlik özelliklerini etkilemiştir (Atatürk Ansiklopedisi, t,y)

Atatürk'ün liderlik özelliklerini etkileyen diğer bir olgu ise Türk halkının bağımsızlığa olan tutkusu ve inancı, fedakarlığı ve kararlılığı olmuştur. Özellikle milli mücadele dönemi yıllarında halk ekonomik sıkıntılar içerisinde dahi Atatürk ile omuz omuza

savaşmış ve bağımsız mücadelesini kazanmıştır. Bir örgüt kültürü olarak benimsenen halkın bu inanç ve kararlığı, bağımsız yaşayamayacağı bilinci Atatürk'ün liderlik özelliklerini etkilemiştir (Atatürk Ansiklopedisi, t,y).

1.3.2. Atatürk'ün Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Atatürk'ün liderlik özellikleri, örgüt kültürü bağlamında yeni bir ulusun inşasında derin bir etki yaratmıştır. Atatürk modern Türkiye'nin temellerini atarken, sadece siyasi ve askeri başarılarıyla değil, aynı zamanda örgütlenme, eğitim ve kültürel değişimleri yönetme yeteneğiyle de ön plana çıkmıştır. Atatürk'ün liderlik tarzı, bireylerin motivasyonunu artırma, ortak hedefler doğrultusunda birlikteliği sağlama ve sosyal değişime öncülük etme gibi bir çok alanda etki göstermiştir.

Atatürk içerisinde bulunduğu örgütü devrimleriyle adeta yeniden inşa ederek örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli katkılar sağlamıştır. Şapka ve Kıyafet Devrimi ile birlikte ülkenin kılık ve kıyafet konusundaki kültürü değişmiş ve modern kıyafetlerin giyilmesi amaçlanmıştır. Bu modern kıyafetlerle birlikte aslında Türk ulusunun yaşam tarzı da yavaş yavaş değişmeye başlamıştır (Atatürk Ansiklopedisi, t,y)

Uluslararası saat ve ölçülerin kabul edilmesi ile birlikte özellikle alışverişte, ekonomide dağınık ve düzensiz bir takım uygulamalar sona ermiş, daha teknik ve disiplinli bir yaklaşım benimsenmiştir. Yeni Türk alfabesinin kabulü ile birlikte büyük bir dil devrimi gerçekleştirilmiş, okuma yazma eğitimleri ülkenin her yerinde düzenlenmeye başlanmış, bu sayede örgütün kültür ve eğitim becerilerinin artırılması amaçlanmıştır (Atatürk Ansiklopedisi, t,y).

Nihayetinde bu devrimler neticesinde günümüz modern Türkiye Cumhuriyeti'nin temelleri atılmış ve şu anda gerçekleştirdiğimiz ulusal ve uluslararası başarılarımızın kaynak noktasını oluşturmuştur.

2. YÖNTEM

Bu çalışmada genel olarak örgütlerin içerisinde buldukları kültürel değerlerin liderlerin ortaya çıkmasında nasıl bir etki gösterdiğine odaklanılmıştır. Bunun yanı sıra örgütlerin karşılaştıkları krizler neticesinde krizi fırsata çevirme potansiyeli bulunan kişilerin lider olarak nasıl ortaya çıktığı ve kriz yönetimi ile liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir.

Örgüt kültürü-liderlik ilişkisi ve kriz yönetimi liderlik ilişkisi olmak üzere iki farklı kavramın liderlik ile ilişkisine ortaya çıkarılmasını amaçlayan bu çalışmada lider olarak Mustafa Kemal Atatürk seçilmiştir.

Bu kapsamda çalışma; örgüt kültürü, kriz yönetimi, liderlik alanındaki literatür taramasını içermekte ve bu kavramlarının birbiri ile anlamı ilişkisi olup olmadığını gösteren karşılaştırmalı bir analiz çalışmasını içermektedir.

Bu çalışmada Mustafa Kemal Atatürk örneklem olarak seçilmiş ve tarihsel literatür incelenerek örgüt kültürü ve kriz yönetimi çerçevesinde Atatürk'ün hayatı, ortaya koyduğu yönetim anlayışı, askeri ve siyasi hayatı, liderlik özellikleri, kişisel özellikleri karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir.

Atatürk'ün liderlik özellikleri içerisinde bulunduğu tarihsel koşullar ve örgüt kültürü dikkate alınarak geniş bir yelpazede incelenmiş ve örgüt kültürünün Atatürk'ün liderlik özelliklerini nasıl etkilediği, Atatürk'ün örgüt kültürüne ne gibi katkılar sağladığı, isyanları, savaşları ve ekonomik zorlukları fırsata çevirerek bu krizleri liderlik özelliklerini kullanarak nasıl aşabildiği konusunda detaylı bir analize yer verilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, günümüz işletmelerinin ve kurumlarının kaçınılmaz bir gerçeği haline gelmiştir. Bu süreçte, liderliğin rolü özellikle ön plana çıkmaktadır. Kriz anlarında, liderlerin gösterdikleri liderlik tarzı, kurumların krizleri algılama biçimlerini ve başa çıkma stratejilerini doğrudan etkilemektedir (Tuğcu, 2004: 19). Örneğin, dönüşümcü liderlik tarzı, bilgi paylaşımını ve destekleyici bir örgüt iklimini teşvik ederek kriz yönetiminde etkili olabilmektedir (Mertel vd. 2020: 3081).

Kriz yönetiminde liderlik tarzlarının önemi, yapılan çeşitli araştırmalarla vurgulanmaktadır. Dönüşümcü, karizmatik, ve otantik liderlik gibi farklı liderlik tarzları, kriz durumlarında organizasyonların başarılı bir şekilde yönetilmesinde kritik roller üstlenmektedir (Kürü, 2020: 44). Özellikle dönüşümcü ve vizyoner liderlik, krizleri fırsata çevirmede önemli bir yer tutmaktadır (Güney, 2007). Liderlerin, kriz anlarında gösterdikleri etkili liderlik davranışları, çalışanların değişim kapasitesini artırarak organizasyonun krizle başa çıkma yeteneğini güçlendirebilmektedir (Ergun ve Yalçınkaya, 2018: 88-691).

3.2. Liderlik ve Örgüt Kültürü

Liderlik ve örgüt kültürü, günümüzde en çok üzerinde durulan konular arasındadır. Bu iki kavram arasındaki etkileşim, karşılıklı ve çok yönlü bir yapıya sahiptir. Liderlik davranışları ile örgüt kültürünün oluşumu ve sürdürülmesi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Liderler, örgüt kültürünü şekillendirirken, aynı zamanda mevcut kültür tarafından da etkilenmektedir (Artantaş ve Gürsoy, 2021: 77-78).

3.2.1. Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Farklı liderlik tarzları, örgüt kültürünü çeşitli yönlerden etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı, işletmelerin veya kurumların yeniliklere ve değişime açık olmalarını teşvik ederken, sürekli gelişen ekonomik yapıda işletmelerin ayakta kalmasını sağlayacak donanım ve yeteneğe sahip liderler gerektirmektedir (Mohammed ve Baş, 2020: 112). Ayrıca, kültürel farklılıkların liderlik üzerindeki etkisi, örgüt kültürünün çeşitli boyutları ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiler üzerinde önemli bir rol oynamaktadır.

3.2.2. Örgüt Kültürünün Liderlik Üzerindeki Etkisi

Örgüt kültürü, liderlik üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Liderler, mevcut örgüt kültürü içerisinde hareket ederken, bu kültürün unsurlarından etkilenmekte ve bu da liderlik tarzlarının uygulanmasında önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır (Jung,

2001). Liderlik ve örgüt kültürü arasındaki bu etkileşim, örgütsel bağlılık, adalet ve kararlara katılım gibi örgütsel unsurlarla da ilişkilidir.

3.3. Atatürk'ün Liderlik Özellikleri

Mustafa Kemal Atatürk, Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu ve ilk Cumhurbaşkanı olarak liderlik konusunda tüm dünyada tanınan ve etkili bir lider olarak anılan bir devlet adamıdır. Askeri deha, siyasi duruşu, kararları ve eylemleri, vizyoner olması, cesareti, stratejik liderliği ile hem milli mücadele döneminde hem de Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan sonra tüm dünyanın dikkatini ve takdirini toplamıştır. Çalışmanın bu bölümünde Atatürk'ün liderlik özellikleri örgüt kültürü ve kriz yönetimi çerçevesinde incelenecektir.

3.3.1. Vizyoner Bir Lider Olarak Atatürk

Vizyon, geçmiş deneyimler ile gelecek hedefleri arasında köprü kurarak, ilgili organizasyonun daha ileriye taşınmasını sağlamaktadır. Başka bir deyişle, vizyon, yapısal değişimlere uyum sağlama kapasitesi ile organizasyonun sürekliliğini ve belirlenen son hedeflere ulaşılmasını mümkün kılmaktadır.

Atatürk'ün 1930 yılında söylediği, "Yolunda yürüyen bir yolcunun yalnız ufku görmesi yeterli değildir. Muhakkak ufkun ötesini de görmesi ve bilmesi gerekir" sözü, vizyon sahibi liderliğin önemini vurgulayan klasik bir örnektir. Bu ifade, liderlerin sadece mevcut durumu değil, aynı zamanda gelecekteki olasılıkları da öngörebilmesi gerektiğinin altını çizmektedir. (Sönmez, 2006: 36) Bu söz temelde bugün vizyon olarak tanımlanan kavramı anlatmaktadır. Atatürk'ün bu sözünden hareketle vizyoner liderlik özelliği taşıdığı görülmektedir.

Atatürk'ün "Büyük davamız en medeni ve en çok refaha kavuşmuş bir millet olarak varlığımızı yükseltmektir. Bu yalnız kurumların değil düşüncelerin de temelli bir inkılap yapmış olan Türk Milletinin dinamik idealidir" (Taş, 2009: 3) cümlesi onun vizyonuna örnek oluşturmaktadır.

Atatürk'ün ortaya koyduğu bu vizyona yönelik oluşturduğu amacı ise "Yaptığımız ve yapmakta olduğumuz devrimlerin amacı, Türkiye Cumhuriyeti'ni, halkını, tamamen çağdaş, bütün anlamda ve şekilleriyle uygar ve sosyal toplum haline ulaştırmaktır" cümlesinde değerlendirilebilmektedir.

3.3.2. Deha Yeteneği:

Atatürk, entelektüel bir lider olarak, her zaman gerçeklerin bilim ve akıl yoluyla keşfedileceğine inandığını ifade etmiştir. Bu inancını, "Dünyada her şey için, medeniyet için, hayat için, muvaffakiyet için en hakiki mürşit ilimdir, fendir" (Gökçiray, 2013: 70) sözü ifade etmektedir. 18 Mayıs 2002 tarihinde İtalya'nın Perugia kentinde düzenlenen bir toplantıda, bir Norveçli konuk tarafından Atatürk ve Türkiye'nin reformları üzerine yapılan değerlendirmede de bu düşünce ön plana çıkarılmış ve şöyle ifade edilmiştir: "*Norveç dilinde, 'Mustafa Kemal' gibi düşünmek diye bir deyim vardır. Herhangi bir problem karşısında çözümü imkânsız olduğu düşüncesiyle hemen kestirmeden teslim olma eğiliminde olan, ne yapıp edip çözüm*

üretmek için yaratıcılığını zorlama zahmetine katlanmak istemeyen ruh ve zihin tembeli kişilere karşı söylenir bu söz" (Başbuğ, 2012, s. 279-280).

3.3.3. Problem Çözme Yeteneği

Atatürk, yürüttüğü Kurtuluş Savaşı ve Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunda göstermiş olduğu çalışmalar ile dünya çapında örnek bir lider olarak tanınmaktadır. Onun düşünce sistemi, özellikle "problemlerle mücadele etme" prensibi ile tanımlanmaktadır. Atatürk, karşılaştığı olaylar ve problemlerle başa çıkmak için öncelikle kapsamlı bir şekilde düşünür, gerekli araştırmaları yapar ve konuları derinlemesine tartışan bir kişiliğe sahiptir. Aldığı kararlar, bu titiz süreçten geçtikten sonra şekillenmekte ve her bir karar, onun benzersiz liderlik özelliklerini yansıtmaktadır. Bu metodik yaklaşımı, Atatürk'ü sadece bir devlet adamı olarak değil, aynı zamanda etkili bir problem çözücü olarak da ön plana çıkarmaktadır (Gökğiray, 2013: 71).

Atatürk'ün problem çözme yaklaşımına verilebilecek başka bir örnek, bir batılı gazetecinin "İşlerinizde nasıl başarılı oluyorsunuz?" sorusuna verdiği cevaptır. Atatürk bu soruya, "Ben bir işte nasıl başarılı olunacağını düşünmem. O işe neler engel olur, diye düşünürüm. Engelleri kaldırdım mı iş kendi kendine yürür," şeklinde yanıt vermiştir (Gökğiray, 2013: 104). Bu cevap, onun problemlere yaklaşımını özetler niteliktedir. Atatürk, başarıya ulaşmanın yalnızca hedeflere odaklanmakla değil, aynı zamanda potansiyel engelleri önceden tespit edip bunları ortadan kaldırmakla mümkün olduğunu vurgulamaktadır. Bu metodik düşünce, onun liderlik ve yönetim anlayışının merkezinde yer alır ve işlerin akıcı ve verimli bir şekilde ilerlemesini sağlamaktadır.

3.3.4. Kitleleri Etkileme, İlham Verme ve Motive Etme Gücü

Atatürk'ün "Ben diktatör değilim. Gerçi benim arzu edipte yapamayacağım bir şey yoktur. Çünkü ben zoraki ve insafsız davranmayı bilmem. Ben kalpleri kırarak değil, kazanarak hükmetmek isterim" (Tulgar, 2007: 42) ifadesinde Atatürk'ün ilham verici lider olarak bireylerin kalbini kazanmaya ilişkin bakış açısı görülmektedir.

Mustafa Kemal; motivasyonu ve motive ediciyi de şu şekilde betimlemiştir: "İnsanları istediği gibi kullanan kuvvet, düşünceler ve bu düşünceleri tanıyan ve genelleştiren kimselerdir. Düşüncenin niteliği de hiçbir şekilde karşı koymanın bozamayacağı kesin bir biçimde kendi kendisini kabul ettirmektir. Bu da düşüncenin yavaş yavaş duygulara, duyguların inanca dönüşmesiyle mümkündür ve böyle olduktan sonradır ki, onu sarsmak için bütün mantık ve başka yargıların geçerliliği kalmaz. Şimdi bizim yönlendireceğimiz ve yöneteceğimiz insanların umutları, düşünceleri, ruhlarında saklı özellikleri nedir? Biz komuta ettiğimiz insanların hangi umutlarını kişiliklerimizde toplayarak ve şekillendirerek onların kalplerini, güvenlerini kazanacak ve onlara manevi güçleri aşılacak araçları belirleyeceğiz." (Tulgar, 2007: 132).

3.3.5. Etkili Hitabet ve İletişim Gücü

Mustafa Kemal Atatürk, modern Türkiye'nin kurucusu olarak sadece siyasi ve askeri başarılarıyla değil, aynı zamanda üstün hitabet yetenekleri ve etkili iletişim becerileriyle de tanınmaktadır. Atatürk'ün hitabeti, onun liderlik stilinin merkezinde yer almış ve onun toplumsal ve siyasi değişimleri başlatma yeteneğinde kilit bir rol oynamıştır.

Halkla iç içe olan tutumu, halkın sorunları ile birebir ilgilenmesi halka seslenişleri, meclisteki konuşmaları, yurtdışından gelen liderler ve temsilciler ile yaptığı toplantı ve konuşmalar onun etkili hitabet tarzını ortaya koymaktadır. Ayrıca güçlü iletişim becerileri sayesinde halkı motive eden bir diler olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3.6. Karizmatik Bir Lider Olarak Atatürk

Mustafa Kemal Atatürk, sadece fikirleri ve icraatlarıyla değil, aynı zamanda karizmatik beden dili, iddialı sözsüz iletişim yeteneği, şık giyim tarzı, kararlı bakışları ve özgüvenli yürüyüşü ile de dikkat çeken bir lider portresi çizmiştir. Özellikle yüz hatlarının belirginliği ve bedensel zarafeti, onun karizmatik bir lider olarak algılanmasına büyük katkı sağlamaktadır. Atatürk'ün olumlu yüz ifadeleri, ona hem karizmatik hem de entelektüel bir görünüm kazandırmıştır. Fotoğraf albümlerinde yer alan pozları incelendiğinde, doğallığı ve fotojenik olması açıkça görülmektedir. Bu özellikler, Atatürk'ün dünya çapında tanınan ve saygı duyulan bir lider olmasında önemli bir rol oynamaktadır (Gürcan, 2021: 123).

Atatürk'ün karizmasını yaratan en önemli unsurlardan biri, kuşkusuz yüksek özgüvenidir. Ancak sahip olduğu bu özgüvene rağmen, askeri zaferleri ve gerçekleştirdiği reformları bireysel başarıları olarak göstermekten kaçınmıştır. Atatürk, büyük başarıların yalnızca büyük niteliklere sahip bir ulus tarafından elde edilebileceğine inanan bir liderdir. Bu nedenle, kendisine atfedilen başarıları "Atatürk zaferleri" veya "Atatürk İnkılapları" yerine "Türk İnkılabı" olarak adlandırılmasını tercih etmiştir, böylece tüm başarıları ulusal bir çaba olarak değerlendirmiştir. Karizmatik liderlik özelliklerine sahip olmasına rağmen, Mustafa Kemal Atatürk, kendisini çevresindekilerden üstün görmemesi ile dikkat çekmektedir. Gerektiğinde diğer insanlarla eşit şartlarda oturması ve onlarla samimi sohbetler etmesi onun alçakgönüllü tutumunu ve ulusuna olan derin bağlılığını yansıtmaktadır. Bu özellikler, Atatürk'ü sadece başarılı bir lider değil, aynı zamanda halkının gözünde sevilen ve saygı duyulan bir rol model olmasına büyük katkı sağlamıştır (Gencer, 2020: 61-64).

Kemal Atatürk'ün beden duruşu genellikle karşısındaki kişiyi direkt olarak görebilecek şekildedir ve el sıkışma tarzı, karşısındaki bireylerle olan mutluluğunu belirten sıcak bir karşılama tarzı olarak görülmektedir. Atatürk, kişisel temas kurmaktan ve insanlarla el sıkışmaktan keyif alan bir yapıya sahiptir. Sürekli gülümseyen gözleri, bu cana yakın tavrının daimi bir kanıtıdır. Çevresine göre değişen bacak hareketleri ve oturma tarzıyla, özellikle konforunu ön planda tuttuğunu göstermektedir. Atatürk, ister ayakta ister otururken, bir bacağı diğerinin üzerine atarak ya da rahatça bağdaş kurarak zarif ve doğal bir duruş sergilemektedir. Bu, Atatürk'ün hem resmi hem de daha rahat ortamlarda kendine özgü bir uyum sağlama

kabiliyetini vurgulamaktadır (Gencer, 2020: 60). Cemal Kutay ise Atatürk'ün bakışlarını etkileyici olarak ifade etmiş, Atatürk'ün bakışları, sevgi dolu, kucaklayıcı ve okşayıcı, duruma göre insanın ufkunu genişletebilen ya da onu derinden etkileyen bir yoğunlukta olduğunu belirtmiştir. Bu tarifler, Atatürk'ün sadece sözleriyle değil, aynı zamanda beden dili ve bakışlarıyla da insanları etkileyebilen, derin bir duygusal etki bırakabilen bir lider olduğunu göstermektedir (Özgentürk, 2010: 76).

4. TARTIŞMA

Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik özellikleri, özellikle kriz yönetimi bağlamında, modern kriz yönetimi teorileriyle önemli paralellikler göstermektedir. Atatürk, Osmanlı İmparatorluğu'nun I. Dünya Savaşı'ndaki yenilgisinin ardından ortaya çıkan büyük kriz döneminde kararlı bir lider olarak öne çıkmıştır. İtilaf Devletlere karşı verdiği askeri mücadele, Türk bağımsızlığının yeniden tesis edilmesine önemli katkıda bulunmuştur. Çanakkale ve Sakarya gibi kritik savaşlarda sergilediği stratejik beceriler ve askeri liderlik, krizleri yönetmedeki etkinliğini ortaya koymaktadır.

İç isyanlar, Atatürk'ün liderliği için bir diğer sınav olmuştur. Şeyh Said İsyanı gibi ciddi iç huzursuzluklarla karşı karşıya kalan Atatürk, bu krizleri yönetmede dikkate değer bir kararlılık ve cesaret sergilemiştir. Bu dönemde ulusal birliği koruma ve toplumsal düzeni sağlama konusundaki kararlı tutumu, liderlik yaklaşımının önemli bir yönünü vurgulamaktadır.

Atatürk liderliğinde gerçekleştirilen reformlar, Türk ulusunun yeniden inşasında hayati bir rol oynamıştır. Cumhuriyetin ilanı, halifeliğin kaldırılması, kadın hakları ve eğitim devrimleri gibi önemli değişiklikler, Türkiye'nin modernleşme sürecinin yapı taşları olmuştur. Bu devrimler, Atatürk'ün vizyoner liderliğini ve ulusun geleceği için stratejik hedeflerini yansıtmaktadır.

Atatürk'ün liderlik özellikleri, zamanının koşulları ve Osmanlı İmparatorluğu'ndaki Batılılaşma hareketleri tarafından önemli ölçüde etkilenmiştir. Gençliğinde aldığı eğitim, liderlik vizyonunu şekillendirmiştir. Ayrıca, Türk halkının bağımsızlık tutkusu ve fedakarlıkları, Atatürk'ün liderlik tarzını derinden etkilemektedir.

Atatürk'ün liderlik yaklaşımı, örgüt kültürü üzerinde de kalıcı etkiler bırakmıştır. Şapka ve Kıyafet Devrimi, uluslararası zaman ve ölçü sistemlerinin kabulü ve yeni Türk alfabesi gibi devrimler, Türk toplumunun kültürel ve sosyal dokusunu modernize etmiştir. Bu devrimler ile modern Türk Cumhuriyeti'nin temelleri atılmış ve ulusal kimliğin yeniden tanımlanmasında önemli bir rol oynamıştır.

SONUÇ

Liderlik, tarihin her döneminde, özellikle krizin etkili bir şekilde yönetebilmesi gereken zamanlarda bir toplumun veya kurumun başarısı için kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarihte özellikle kriz dönemlerinin yeni liderler ortaya çıkardığı bu yeni liderlerin örgütlerin bozulmuş yapılarını değiştirerek iç ve dış koşullara karşı uyumlu hale getirmek için liderlik özelliklerini kullanarak köklü yenilikler ve devrimler yaptığı görülmektedir.

Liderleri lider yapan özelliklerin içerisinde bulunduğu örgüt kültürünün birtakım dinamiklerinden etkilendiği ifade edilebilir. Bu dinamiklerin liderlerin bilgi-birikim ve deneyimlerinin kazanmasında etkili rol oynarken, liderleri motive edebilmektedir. Aynı zamanda liderler krizlerin etkisiyle örgüte kazandırdığı köklü değişimler ile örgüt kültürüne olumlu yönde etki edebilmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu ve ebedi lideri olan Gazi Mustafa Kemal Atatürk; Osmanlı İmparatorluğunun eğitim kurumlarında yetişmiş, o coğrafya da büyümüş ve Osmanlı İmparatorluğunun örgüt kültüründen etkilenmiştir. Bunun yanı sıra Osmanlı İmparatorluğunun çevresinde gelişen Fransız İhtilali ve batılı örgütlerden de etkilenen Mustafa Kemal Atatürk içerisinde bulunduğu Osmanlı İmparatorluğu'nun çöküşüyle başlayan krizi kararlı ve emin adımlarla yöneterek liderlik özelliklerinin de etkisiyle yeni Türk ulusunun inşasında büyük bir rol oynamıştır.

İçerisinde bulunduğu örgütün kültürünü; şapka ve kıyafet devrimleri, dil devrimi, saltanatın kaldırılması, Cumhuriyetin kurulması gibi köklü değişikliklerle yeniden inşa etmiş ve değiştirmiştir. Vizyoner ve dönüştürücü bir lider olan Atatürk'ün; bu köklü değişimleri yapmasındaki amaç, toplumun kısındaki bir toplumu muasır medeniyetler seviyesine çıkartmaktır. Halktan aldığı yüksek motivasyon ve kararlılık ile yine halkla bu devrimleri gerçekleştirmiştir.

Kriz yönetimi anlamında ise; Mustafa Kemal Atatürk; içerisinde yaşadığı ülkenin işgal edilmesi krizi, büyük savaşlarda beraber ortaya çıkan krizler, milletin bağımsızlığının elinden alınması gibi krizler karşısında çözüm odaklı bir strateji sergilemiş, krizlerin çıkış sebeplerini ve çözümlerine yönelik çeşitli stratejiler ve devrimler geliştirerek içerisinde bulunulan krizleri etkin bir şekilde yönetebilmeyi başarmış bir lider olarak karşımıza çıkmaktadır. Atatürk içerisinde bulunduğu krizleri genel anlamda 3 aşamada çözüme kavuşturmayı hedeflemiştir. Bunları; İtilaf Devletlerine karşı cephe verilen askeri mücadele, ülkenin içerisindeki ayaklanmalara karşı verilen mücadele, bir ulusun yeniden inşası için uygulamaya konulan inkılap ve devrimler olarak sınıflandırmamız mümkündür.

Mustafa Kemal Atatürk savaşın kazanılmasının çok zor olduğu cephelerde dahi krizleri fırsata çevirmeyi bilmiş, aynı zamanda krizleri iyi analiz ederek çözümüne yönelik emir ve talimatlar vermiştir. Cephelerde ortaya çıkan kriz durumu sona erdiğinde ve kurtuluş savaşı kazanıldıktan sonra ise ülke içerisinde ortaya çıkan ayaklanmalara bağlı olarak yeni krizlere karşı mücadelesini devam ettirmiştir. Etkili bir kriz yönetimi ile birlikte bu ayaklanmaları da bastıran Atatürk milletin ve devletin karşı karşıya kaldığı veya kalabileceği sorun ve krizleri geleceği de düşünerek analiz ederek ve bu kriz ve sorunlara yönelik inkılap ve devrimlerle çözümler üretmiş ve nitekim başarılı olmuştur.

Atatürk'ün yönetim özellikleri, kriz yönetimindeki başarılarıyla doğrudan ilişkilidir. Kritik anlarda alınan kararlarda, kültürel analiz yeteneğine, vizyoner bakışına ve halkın güvenini kazanmadaki ustalığına dikkat çekmektedir. Bu özellikler, modern örgütlerdeki olayların kriz durumlarını yönetirken benimseyebileceği temel oluşturabilecek unsurlardandır.

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluş sürecinden eğitimden hukuk sistemine, ekonomiden sosyal yaşama kadar her alanda gerçekleştirilen reformlar, sürdürülebilir bir örgüt kültür yaratma çabasının bir parçasıdır.

Sonuç olarak Atatürk'ün liderliği, kriz yönetimi ve örgütsel kültür literatürüne önemli katkılar sunmaktadır. Onun yönetim özellikleri, sorunların sadece krizlerin aşılması değil, aynı zamanda krizlerden bir öğrenme fırsatı yaratarak girişim sağlanmasını da vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, Atatürk'ün liderlik tarzı, hem akademik çalışmalar hem de pratik uygulamalar açısından bir rehber niteliğindedir.

A STUDY ON ATATURK'S LEADERSHIP CHARACTERISTICS WITHIN THE FRAMEWORK OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND CRISIS MANAGEMENT

1. INTRODUCTION

Leadership emerges as a critical factor for the success of a society or institution in every period of history, especially in times when crisis must be managed effectively. It is seen in history that especially crisis periods bring out new leaders, and these new leaders make radical innovations and revolutions in order to change the damaged structures of organizations and make them compatible with internal and external conditions. However, there are also leaders who emerge by being nourished by the values and culture of the organization they are in.

Organizational culture and crisis management are among the basic elements of leadership characteristics. These elements have significant effects on how leaders act in crisis situations and what kind of culture they build within the organization or what kind of culture they are affected by.

In the context of organizational culture and crisis management, there are important statesmen, managers and army commanders whose leadership has come to the fore from past to present. It is obvious that one of the most important leaders who stands out in the context of organizational culture and crisis management throughout the historical process is Mustafa Kemal Atatürk.

In the light of all these evaluations, in the study; The leadership characteristics of Atatürk were discussed in the context of organizational culture and crisis management, and it was revealed how Atatürk was affected by the culture of the organization in which he was trained, and how he affected the organizational culture with the principles and reforms he carried out was also examined. In addition, an attempt was made to examine the impact of organizational culture and crises on the source of Atatürk's leadership.

2. METHODS

This study generally focuses on how the cultural values of organizations affect the emergence of leaders. In addition, as a result of the crises organizations face, how people with the potential to turn the crisis into an opportunity emerge as leaders and the relationship between crisis management and leadership are examined.

Atatürk was chosen as the leader in this study, which aims to reveal the relationship between leadership and two different concepts: organizational culture-leadership relationship and crisis management-leadership relationship.

In this context, the study; It includes a literature review in the fields of organizational culture, crisis management and leadership, and a comparative analysis study showing whether these concepts are meaningfully related to each other.

In this study, Atatürk was chosen as a sample and by examining the historical literature, Atatürk's life, his management approach, military and political life, leadership characteristics and personal characteristics were comparatively analyzed within the framework of organizational culture and crisis management.

Ataturk's leadership characteristics have been examined in a wide range, taking into account the historical conditions and organizational culture, and how the organizational culture affected Ataturk's leadership characteristics, what contributions Ataturk made to the organizational culture, how he turned rebellions, wars and economic difficulties into opportunities, and how these crises were addressed through leadership.

3. RESULTS

Leadership styles play a crucial role in crisis management, with transformational leadership being particularly effective. This style promotes information sharing and a supportive organizational climate, which can be vital during crises. Different leadership styles contribute to successful crisis management in organizations, especially transformational and visionary leadership, which can turn crises into opportunities and enhance employees' capacity to adapt to change.

The interaction between leadership and organizational culture is mutually influential. Leadership behaviors shape the formation and maintenance of organizational culture, while the existing culture also influences leadership styles. Transformational leadership encourages a culture open to innovation and change, while cultural differences have a significant impact on leadership.

Atatürk's leadership qualities include the ability to inspire, motivate, and influence the masses. His capability to guide people with his ideas and ignite their hopes reflects his inspirational leadership style. Additionally, his effective oratory and communication skills were central to his leadership, playing a crucial role in initiating social and political changes.

4. DISCUSSION

The leadership qualities of Mustafa Kemal Atatürk, particularly in the context of crisis management, show significant parallels with modern crisis management theories. Atatürk emerged as a decisive leader during the major crisis following the Ottoman Empire's defeat in World War I. His military struggle against the Allied Powers contributed significantly to the re-establishment of Turkish independence. Internal uprisings presented another test of Atatürk's leadership.

The reforms implemented under Atatürk's leadership played a vital role in the reconstruction of the Turkish nation. Landmark changes, including the proclamation of the Republic, the abolition of the caliphate, women's rights, and educational reforms, were cornerstones of Turkey's modernization process. These reforms reflect Atatürk's visionary leadership and his strategic goals for the nation's future.

Atatürk's leadership approach also had lasting impacts on organizational culture. Reforms such as the Hat and Dress Revolution, the adoption of international time and measurement systems, and the new Turkish alphabet modernized Turkish society's cultural and social fabric. These reforms laid the foundations for the modern Turkish Republic and played a crucial role in redefining national identity.

CONCLUSION

It can be stated that the characteristics that make leaders are influenced by certain dynamics of the organizational culture they are a part of. These dynamics play a significant role in the acquisition of knowledge, skills, and experiences by leaders and can also serve as a source of motivation for them. Additionally, leaders can positively impact the organizational culture by introducing fundamental changes in response to crises.

Atatürk, the founder and eternal leader of the Republic of Turkey, was educated in the institutions of the Ottoman Empire, grew up in that region, and was influenced by the organizational culture of the Ottoman Empire. By managing the crisis triggered by the collapse of the Ottoman Empire with decisive and confident steps, Atatürk played a pivotal role in the construction of the new Turkish nation, demonstrating his leadership qualities.

In terms of crisis management, Atatürk faced the crises of the occupation of his country, the challenges of major wars, and the loss of national independence with a solution-oriented strategy.

KAYNAKÇA

- Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik, *Journal of Yasar University*,4(15), 24-35
- Artantaş, E., ve Gürsoy, H. (2021). Genç Liderlerin Liderlik Davranışları ve Örgüt Kültürü Tutumlarının Belirlenmesi. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 9(24), 71-99.
- Atatürk Ansiklopedisi (t,y) Atatürk Devrimleri. Erişim: 23 Ocak 2024. <https://ataturkansiklopedisi.gov.tr/bilgi/ataturk-devrimleri/>
- Atatürk Ansiklopedisi (t,y) Atatürk Döneminde Meydana Gelen Ayaklanmalar (1924-1938). Erişim: 23 Ocak 2024. <https://ataturkansiklopedisi.gov.tr/bilgi/ataturk-doneminde-meydana-gelen-ayaklanmalar-1924-1938/>
- Baltaş, Z. (2002). *Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Başbuğ, İ. (2012). *20. Yüzyılın En Büyük Lideri Atatürk*, İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Demir B., Uğurluoğlu, İ., ve Ürek, D. (2017). Liderlik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Literatür İncelemesi. *Journal of Strategic Research in Social Science (JoSReSS)*, 3(2), 175-196.
- Cho, S., Ahn, S. ve Lee, K. (2009), Relationship between Organizational Justice and Organizational Outcomes by Combining Transaction Cost Approach with Social Exchange Theory, Erişim: 25 Ocak 2024 http://www.allacademic.com/meta/p295238_index.html.
- Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Çetinkaya, A. Ş., Rahman, N. R. ve Atsan, M. (2015). Stratejik Planlamanın Kriz Yönetimine Etkisi, *Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 10, 24-33.
- Derin, N. (2019). Vizyoner Liderliğin Kavramsal Çerçevesi ve İşletmeler İçin Önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 114-125.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Düzgün, A. (2020). Kriz Yönetiminde Etkili Liderlik Tarzının Belirlenmesi: Erzurum İli Örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(23), 492-514.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergun, E. ve Yalçinkaya, K. (2018). Liderlik Davranışlarının Çalışanların Değişim Kapasitesine Etkileri: Bir Araştırma Çalışması. *Business and Economics Research Journal*, 9(3), 681-696.
- Gençer, Y. (2020). Mustafa Kemal Atatürk'ün Sözsüz İletişim Yönetimi. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli E-Dergisi*, (6), 39-69.
- Gökğiray, A. K. (2013). *Atatürk'ün Liderlik Sırları*, İstanbul: Kum Saati Yayınevi.
- Güney, S. (2007). *Liderlik Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Gürcan, N. (2021). Yönetimde Karizmatik Liderlik Tarzı ve Atatürk. *New Era International Journal of Interdisciplinary Social Researches*, 10(2), 123-140.
- Irani, Z., Beskese, A., ve Love, P. E. D. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24(8), 643-650.
- İbrahimioğlu, N. (2011). İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 10(2). 731-747.
- İnce M. ve Gül H. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi*.
- İşçan, Ö. F. (2006), Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 160-177.
- Kırdar, Y. ve Demir, F. O. (2007). Kriz İletişimi Aracı Olarak İnternet: Kuş Gribi Krizi Örneği. *İletişim Fakültesi Dergisi*, (29), 93-106
- Kürü, A. (2020). *Kriz Yönetimi ve Liderlik*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Mertel, K., Bozkurt, S. ve Demirhan, A. (2020). Dönüşümcü Liderlik Tarzının Bilgi Paylaşımına Etkisinde Destekleyici Örgüt İkliminin Aracı Rolünü Yönelik Bir Araştırma. *Journal Social Sciences*, 15(6), 3073-3087.
- Mohammed, T., ve Baş, D. P. (2020). Dönüşümcü Liderlik Stilinin Örgüt Kültürü ve İşletmenin Yenilikçiliğine Etkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 98-122.
- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 203-212.
- Oral, M. (2018). Türk Kurtuluş Savaşı'nın Tarihsel Konumu. *Tarih ve Günce*. 1(2), 3-16.
- Özgentürk, N. (2010). *Gazi'nin Son Tamıkları Anlatıyor; O Daima Şıktı*, İstanbul: Bir Yudum İnsan Yayınevi.
- Papatya, G., ve Uygur, M. N. (2019). Stratejik Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler: Uluslararası Taşımacılık Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19). 338-358.
- Polat, M., ve Meyda, C. H. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 153-170.
- Satya, S. (2017). Leadership A Tool for Achieving Success. *GITAM University Dergisi*, 3(3).
- Sönmez, S. (2006). Millî Bir Lider Olarak Motivasyon Dehası Atatürk. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 23-72.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt Kültürü: Kuramsal Bir Bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 27-35.
- Taş, S. (2009). Atatürk'ün Dönüşümcü Liderliği. *Uluslararası Teknolojik Bilimler Dergisi*, 1(2), 1-9.

- Taşdemir, E. ve Akdağ, M. (2006). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 4(2), 141-157.
- Tuğcu, Ş. T. (2004). Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 3(2), 16-22.
- Tulgar, K. (2007). *Mustafa Kemal Şirket Yönetseydi*, İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Tutar, H.(2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.
- Ulusoy, Z. K. (2020). Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerinin Liderlik Stilleri Açısından İncelenmesi: İzmir Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Suudan Gökçe GÖK Fatih DOĞRUER
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Suudan Gökçe GÖK Fatih DOĞRUER
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Fatih DOĞRUER
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Suudan Gökçe GÖK Fatih DOĞRUER
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Fatih DOĞRUER

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

KRİZLERİN KURUMSAL İTİBAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: PATISWISS ÖRNEĞİ

Fatma YİĞİT AÇIKGÖZ¹

Öz

Kriz, hayatın her alanında beklenmedik ve tehdit edici bir durum olarak karşımıza çıkabilir. Bu çalışmada, Patiswiss'in yaşadığı kriz, sosyal medyanın kriz yönetimindeki rolü ve marka itibarına olan etkileri üzerinden incelenmiştir. Patiswiss krizinin başlangıcı, 22 Nisan 2024 tarihinde bir tüketici tarafından X platformunda küflü çikolata fotoğraflarının paylaşılmasıyla gerçekleşmiştir. Bu olay, markanın CEO'sunun tüketiciye verdiği tepkiyle daha da büyümüş ve geniş bir yankı uyandırmıştır. Makalede, 22 Nisan 2024 ile 4 Haziran 2024 tarihleri arasındaki X platformu kullanıcı yorumları toplanarak duygu analizi yöntemiyle olumlu, olumsuz ve nötr olarak sınıflandırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, kriz döneminde paylaşılan yorumların büyük bir kısmının olumsuz duygular içerdiği belirlenmiştir. Bu olumsuz yorumlar, Patiswiss'in kurumsal itibarında olumsuz algılara yol açmış, bu durumun marka sadakati ve müşteri memnuniyeti üzerinde etkiler yarattığı değerlendirilmiştir. Çalışmada ayrıca, X platformunun kriz yönetimi ve iletişim stratejilerinin etkinliği incelenmiştir. Özellikle kriz iletişimi süreçlerinde zamanında ve doğru adımların atılmaması, olumsuz kamuoyunun daha da yayılmasına yol açmış ve bu durum markanın itibarı üzerinde olumsuz etkiler yaratmıştır. Bu bağlamda, sosyal medyanın kriz yönetimindeki kritik rolü ve kullanıcı yorumlarının izlenmesinin önemi vurgulanmıştır. Sonuç olarak, Patiswiss örneği üzerinden gerçekleştirilen bu çalışma, sosyal medyada kullanıcı yorumlarının izlenmesi ve analiz edilmesinin kriz dönemlerinde kurumsal itibarın korunması ve iyileştirilmesindeki kritik rolünü ortaya koymuştur. Aynı zamanda, olası kriz durumlarının öngörülmesi ve kriz anlarının başarılı bir şekilde yönetilmesi için kullanıcı yorumlarının düzenli olarak izlenmesinin önemine vurgu yapılmıştır. Çalışma, benzer krizlerle karşılaşabilecek diğer işletmelere yönelik stratejik öneriler sunmuş ve kriz yönetiminde sosyal medyanın etkili kullanımının gerekliliği üzerinde durmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Halkla İlişkiler, Kriz Yönetimi, Kurumsal İtibar, Duygu Analizi, Metin Madenciliği.*

JEL Kodları: M3, M30.

Başvuru: 13.08.2024 **Kabul:** 12.01.2025

¹ Öğr. Gör. Dr., Akdeniz Üniversitesi, sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, fatmayigit@akdeniz.edu.tr, Antalya, Türkiye, ORCID No:0000-0003-3748-1496.

THE EFFECTS OF CRISES ON CORPORATE REPUTATION: THE PATISWISS CASE²

Abstract

A crisis can appear as an unexpected and threatening situation in all areas of life. In this study, the crisis experienced by Patiswiss is examined through the role of social media in crisis management and its effects on brand reputation. The beginning of the Patiswiss crisis occurred on 22 April 2024 when a consumer shared moldy chocolate photo on the X platform. This event grew even bigger with the reaction of the CEO of the brand to the consumer and caused a wide repercussion. In the article, user comments on platform X between 22 April 2024 and 4 June 2024 were collected and classified as positive, negative, and neutral using sentiment analysis. As a result of the analyses, it was determined that most of the comments shared during the crisis period contained negative emotions. These negative comments led to negative perceptions in the corporate reputation of Patiswiss, and it was evaluated that this situation had an impact on brand loyalty and customer satisfaction. The study also analysed the effectiveness of the crisis management and communication strategies of brand X. Failure to take timely and correct steps, especially in crisis communication processes, led to the further spread of negative public opinion, and this situation had negative effects on the brand's reputation. In this context, the critical role of social media in crisis management and the importance of monitoring user comments are emphasized. In conclusion, this study, based on the Patiswiss case study, has revealed the critical role of monitoring and analysing user comments on social media in protecting and improving corporate reputation in times of crisis. At the same time, the study emphasized the importance of regular monitoring of user comments to anticipate possible crisis situations and successfully manage crisis moments. The study provides strategic recommendations for other businesses that may face similar crises and emphasizes the necessity of effective use of social media in crisis management.

Keywords: *Public Relations, Crisis Management, Corporate Reputation, Sentiment Analysis, Text Mining.*

JEL Codes: *M3, M30.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

Kriz kavramı, çeşitli bilim alanlarında ve günlük dilde yaygın olarak kullanılmaktadır. Tıp alanında ortaya çıkan bu terim, ilk kez 1960'lı yıllarda sosyal bilimler literatürüne girmiştir. Günümüzde ise ekonomik, mali, finansal, siyasi, hükümet, ahlak, sosyal, psikolojik, coğrafi, tarihi ve kimlik gibi çeşitli kriz türleri, günlük yaşamda ve birçok

² The Extended English Summary is located the end of the Article

bilim dalında sıkça ifade edilmektedir (Roberts, 2005; Gilpin ve Murphy, 2008; Gottschalk, 2002). Krizler bireylerin, organizasyonların ve toplumların her dönem karşılaşılabileceği kaçınılmaz olgulardır. Kriz, beklenmedik bir biçimde ortaya çıkarak kuruluşların faaliyetlerini ve itibarını ciddi şekilde tehlikeye atan olaylar veya durumlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tür durumlar genellikle yönetim ekipleri için öngörülemeyen zorluklar yaratır ve kriz iletişimi stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanmasını gerektirir (Coombs, 2007). İş dünyasında krizlerin doğru yönetilmesi, kuruluşların uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği için kritik öneme sahiptir (Pearson ve Clair, 1998). Özellikle sosyal medyanın yaygınlaşmasıyla birlikte, krizlerin etkisi ve yönetimi daha karmaşık hale gelmiş, bu platformlarda yapılan kullanıcı yorumları kuruluşların itibarı üzerinde önemli bir rol oynamaya başlamıştır (Gonzalez-Herrero ve Smith, 2008).

Kriz yönetimi ve sosyal medyanın önemi, günümüz iş dünyasında giderek artan bir ilgi görmektedir. Özellikle sosyal medya, kriz dönemlerinde kullanıcıların tepkilerini hızlı ve geniş bir kitleye iletmelerine olanak tanıyan bir mecra olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışmada, Patiswiss çikolata markasının bir dönem yaşadığı kriz, kurumsal itibar açısından incelenmiştir. Bu bağlamda, çalışmada Patiswiss'in yaşadığı kriz sürecinde X'de yapılan kullanıcı yorumları toplanmış ve bu yorumların duygu analizi gerçekleştirilmiştir. Olumlu, olumsuz ve nötr duygular içermesine göre sınıflandırılan bu yorumlar, krizin kurumsal itibar üzerindeki etkilerini değerlendirmek için kullanılmıştır. Yapılan duygu analizi sonuçları, kriz döneminde paylaşılan yorumların büyük bir kısmının olumsuz duygular içerdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, Patiswiss'in kurumsal itibarında önemli bir düşüşe işaret etmektedir. Ayrıca, kriz iletişimi stratejilerinin etkinliği değerlendirilmiş ve bu stratejilerin itibar yönetimi üzerindeki rolü tartışılmıştır. Etkili kriz iletişimi stratejileri, kriz dönemlerinde organizasyonların itibarını koruma ve iyileştirmede kritik bir rol oynamaktadır (Ulmer vd., 2010).

Sonuç olarak, Patiswiss örneği üzerinden gerçekleştirilen bu çalışma, sosyal medyada kullanıcı yorumlarının izlenmesinin ve analiz edilmesinin kriz dönemlerinde kurumsal itibarın korunmasında ve iyileştirilmesinde kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, çalışmada özellikle sosyal medya üzerinden aktif ve şeffaf bir kriz iletişim stratejisi benimsenmesi, kullanıcıların endişelerine hızlı ve etkili yanıt verilmesi ve olumsuz yorumların kaynağını anlamaya yönelik metin madenciliği ve duygu analizi tekniklerinin düzenli olarak uygulanması gibi stratejik öneriler sunulmuştur. Ayrıca, kriz sonrası marka itibarını güçlendirmek amacıyla tüketicilere yönelik güven artırıcı kampanyaların planlanması ve paydaşlarla sürekli iletişim halinde olunması da öneriler arasında yer almaktadır. Bu öneriler, benzer krizlerle karşılaşılabilecek işletmelere rehberlik edecek somut adımlar sunmaktadır.

1.1. Kriz Kavramı ve Kriz Yönetimi

Küreselleşme eğilimleri, artan çevresel belirsizlikler ve yeni rekabet koşulları, kuruluşları çeşitli fırsatlar ve tehditlerle karşı karşıya getirmiştir. Şu anki şartlar altında, kuruluşların varlıklarını devam ettirebilmeleri, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmeleri, tehditlere karşı kendilerini korumaları ve fırsatları değerlendirebilmeleri kritik bir önem kazanmıştır. Bu durum, kuruluşların başarılı bir

şekilde iş yapabilmeleri için önemli hale gelmiştir (Akdoğan ve Cingöz, 2009: 5-6). Nitekim, çevresel değişikliklere uyum sağlayamayan örgüt ile çevresi arasındaki mesafe artmakta bu durum da kuruluşların krizle karşı karşıya kalmasına neden olabilmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde kriz kavramının tanımı ile ilgili ortak bir tanıma ulaşılamamış olsa da tanımların; kriz kavramının beklenmeyen, örgütsel değerleri tehdit eden ve hızla yanıt verilmesi gereken bir durum olarak görüldüğü, krizin basit bir olay veya problem olmadığı konusunda genel bir görüş birliği bulunduğu söylenebilmektedir. Kriz kavramı, beklenmeyen, örgütsel değerleri tehdit eden ve hızla yanıt verilmesi gereken bir durum olarak tanımlanır (Akıncı, 2011). Ayrıca kriz kelimesi Yunanca "krisis" kökenli olup, Çince "tehlike" ve "fırsat" anlamına gelen iki sembolle ifade edildiği yaygın bir inanıştır; ancak bu yorumun dilbilimsel olarak tam doğru olmadığına dair görüşler bulunmaktadır (Mair, 2009). Bu ifade, aynı anda krize olumlu ve olumsuz anlamlar yükleyerek, örgütlerin karşılaştığı zorlukları aşarak elde edebileceği yeni kazanımları vurgulamaktadır. Kriz, böylelikle, aşılması gereken zorlukların üstesinden gelindiğinde potansiyel fırsatları da içermektedir.

Oxford Learner's Dictionary'deki tanıma göre, bir kriz "zor zamanlar, gelecek endişesi ve tehlikesi nedeniyle ortaya çıkan yaşamsal dönüm noktası" olarak adlandırılır (Oxford Learner's Dictionaries, 2024). Türk Dil Kurumu'nun Türkçe Sözlüğü'ne göre ise kriz, "sonucu tehlikeli olabilecek durum, bunalım" şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2024). Bir başka tanımda ise kriz, bir organizasyonun işleyişini ve itibarını ciddi şekilde tehdit eden, ani ve beklenmedik olaylar veya durumlar olarak karşılık bulmaktadır (Coombs, 2007). Benzer şekilde Mitroff ve Anagnos ise (2001) krizi, kuruluşların hayatta kalma yeteneklerini test eden ve stratejik yönetim sürecini zorlayan kritik bir olay olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre krizler, belirsizlik ve risk içeren olaylar veya durumlar olarak tanımlanmakta ve işletmelerin normal işleyişini tehdit etmektedir (Pearson ve Clair, 1998). Kovoora Misra ve arkadaşları (2001) krizi işletmelerin sistemlerini etkileyen, faaliyetlerini sürdürebilmesine ve hedeflerine ulaşabilmesine engel olacak tehlike ve tehditler olarak tanımlamışlardır. Krizler, genellikle ani ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan, kuruluşların normal iş akışını bozarak ciddi mali, operasyonel ve itibar zararlarına yol açabilen olgular olarak açıklanmaktadır (Pearson ve Clair, 1998).

Krizin tanımı, türü ve özelliklerinin doğru bir şekilde analiz edilmesi, krizlerin öngörülmesi ve yönetilmesi için hayati bir gerekliliktir. Kriz deneyimi, üç temel faktörün özelliklerinin analiz edilmesiyle daha iyi anlaşılacaktır; krizin doğası, krizi yaşayanlar ve işletmenin kriz yönetim mekanizmaları (Kovoora Misra vd., 2001). Krizin genel özelliklerini anlamak ve kavramak; krizi yaşayanların özelliklerini ve işletmenin kriz yönetim sisteminin yapısının anlaşılması açısından daha detaylı bilgi sunacaktır.

Öte yandan krizler; depremler, sel baskınları, yangınlar gibi doğal afetlerin sebep olduğu doğal krizler (Quarantelli, 1988), bilgisayar sistemlerinin çökmesi, veri ihlalleri, siber saldırılar gibi teknolojik arızalar veya saldırıların sebep olduğu teknolojik krizler (Perrow, 1999), iş kazaları, grevler, sabotajlar, yanlış yönetim kararları gibi sebeplerden meydana gelebilen insan kaynaklı krizler (Wobodo vd.,

2020), toplumsal hareketler, protestolar, medya skandalları gibi olayların tetiklediği sosyal krizler (Coombs, 2007) ile finansal krizler, piyasa çöküşleri, ekonomik durgunluklar gibi sebeplere dayanan ekonomik krizler (Kindleberger ve Aliber, 2005) olmak üzere farklı türlere ayrılmaktadır. Kriz türlerini bilmek, kriz yönetimi süreçlerini daha yapılandırılmış, stratejik ve etkili hale getirerek organizasyonların krizlerden daha az zararla çıkmasını ve krizlerin ardından daha güçlü bir şekilde toparlanması için önemlidir.

Nitekim, türü ne olursa olsun kriz dönemlerinde, eğer kriz iyi yönetilmez ve hedef kitleyle etkili bir iletişim kurulamazsa, kurumsal markaya negatif bir algı oluşabilir ve kurumun itibarı zarar görebilir. Bu nedenle, krizlerin kurumsal markaya en az zarar vermesi için etkili bir şekilde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla, kurumsal markaların kriz anlarında hedef kitleleriyle hızlıca iletişime geçip ikna edici ve bilgilendirici mesajlar göndermeleri gerekmektedir. Bu süreçte eksik ve çelişkili bilgiler işletmeye daha büyük sorunlar açabilmektedir (Santana, 2004).

Kriz yönetimi, işletmelerin ve organizasyonların beklenmedik ve tehlikeli durumlarla başa çıkma kabiliyetini ifade etmektedir. Kriz yönetiminin önemi, krizlerin olumsuz etkilerini azaltma ve kriz anında doğru kararlar alabilme kapasitesinden kaynaklanmaktadır (Mitroff ve Anagnos, 2001). Kriz yönetimi, bir organizasyonun krizlere karşı hazırlıklı olmasını, krizlerin etkilerini minimize etmesini ve kriz sonrası toparlanma sürecini etkin bir şekilde yönetmesini amaçlayan stratejik bir süreçtir (Fink, 1986). Coombs (2015) kriz yönetimini, bir kriz meydana geldiğinde organizasyonun vereceği yanıtları planlamak, uygulamak ve değerlendirmek olarak tanımlar. Bu süreç, kriz öncesi hazırlıklar, kriz anında hızlı ve etkili müdahale ve kriz sonrasında yeniden yapılanma ve öğrenme aşamalarını içermektedir (Bundy vd., 2017). Kriz öncesi dönem, potansiyel krizlerin belirlenmesi ve bu krizlerin etkilerini azaltacak önlemlerin alınması sürecini içerir. Etkili bir kriz yönetimi planı oluşturmak, eğitimler ve tatbikatlar düzenlemek bu dönemin önemli bileşenlerindedir (Coombs, 2007). Krizin aktif olarak yaşandığı dönemi işaret eden “kriz döneminde”, organizasyonların hızlı ve etkili bir müdahale yapması gerekmektedir. Kriz iletişimi stratejileri bu aşamada kritik bir rol oynamaktadır (Ulmer vd., 2010). Bu dönemde; açıklık, hız ve tutarlılık, kriz dönemi iletişiminin temel unsurlar olarak görülmektedir (Seeger, 2006). Krizin etkilerinin değerlendirilmesi ve organizasyonun normal işleyişine dönmesi sürecini kapsayan dönem ise “kriz sonrası dönem” olarak açıklanmaktadır (Pearson ve Clair, 1998). Krizin bu son aşaması, öğrenme ve geliştirme için son derece önemlidir. Bu süreçte organizasyonlar krizden alınan dersleri değerlendirir ve gelecekte benzer durumlarla başa çıkma kapasitesini artırır (Coombs, 2015).

Etkili ve yerinde bir kriz yönetimi için kriz türlerini iyi bilmek, hazırlıklı olmak ve krizin önemini anlayan iyi bir kriz yönetim ekibi gerekmektedir. Etkin kriz yönetimi sadece krizin olumsuz etkilerini en aza indirmekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonların itibarını koruma ve geliştirme fırsatı da sunar (Dutton vd., 1994). Etkili kriz yönetimi, kuruluşların paydaşlarla olan ilişkilerini güçlendirir ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlar (Bundy vd., 2017).

Diğer yandan hayatın her alanında köklü değişiklikler yaşatan sosyal medya, kriz oluşum şekillerinde, kriz yönetimi süreçleri üzerinde ve paydaşların krize karşı verdikleri tepkiler üzerinde önemli bir rol oynar hale gelmiştir. Ayrıca sosyal medya, krizlerin yönetiminde hem fırsatlar hem de zorluklar sunmaktadır. Sosyal medya, bilgilerin ve haberlerin çok hızlı bir şekilde yayılmasına olanak tanır. Bu hız, krizlerin anında fark edilmesini ve hızlı müdahale edilmesini sağlar. Ancak aynı hız, yanlış veya yanıltıcı bilgilerin de hızla yayılmasına neden olabilir, bu da kriz yönetimini daha karmaşık hale getirir (Veil vd., 2011). Sosyal medya, organizasyonların kriz anında paydaşlarıyla doğrudan ve hızlı bir şekilde iletişime geçmesine olanak tanır. Bu platformlar, kriz iletişim stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanmasına yardımcı olur. Etkili bir kriz iletişimi şeffaflık, hızlı yanıt verme ve doğru bilgi sağlamayı içerir, bu da paydaşların güvenini korumada kritik bir rol oynar (Ulmer vd., 2010). Sosyal medya, kriz dönemlerinde kamuoyunun tepkilerini ve geribildirimlerini anlık olarak izleme imkânı sunar. Bu izleme, kriz yönetim stratejilerinin etkinliğini değerlendirmeye ve gerekli ayarlamaları yapmaya olanak tanır. Ayrıca, sosyal medyada yapılan analizler, kriz sonrası değerlendirmelerde ve gelecekteki krizlere hazırlıkta değerli bilgiler sunar (Coombs, 2015). Krizler sonrasında sosyal medya verileri, organizasyonların krizlerden öğrenme ve itibar yönetimi süreçlerinde önemli bir kaynak sağlar. Sosyal medya analizleri, kriz sırasında ve sonrasında kamuoyunun nasıl tepki verdiğini ve algıladığını anlamada yardımcı olur (Atkan ve Ergin, 2024). Bu bilgiler, gelecekteki krizler için daha iyi stratejiler geliştirmeye olanak tanır (Bundy vd., 2017).

Sosyal medya, krizlerin coğrafi ve demografik sınırları aşarak geniş kitlelere ulaşmasına neden olabilir. Bu durum, kriz yönetiminde küresel bir perspektif gerektirir ve organizasyonların farklı kültürel ve bölgesel hassasiyetleri dikkate almasını zorunlu kılar. Diğer yandan sosyal medya, kamuoyu oluşturma konusunda güçlü bir etkiye sahiptir. Kriz anlarında sosyal medya üzerinden yürütülen kampanyalar, kamuoyunun dikkatini çekebilir ve organizasyonlar üzerinde baskı oluşturabilir (Lovejoy ve Saxton, 2012). Bu nedenle, kriz yönetiminde sosyal medya stratejilerinin doğru bir şekilde planlanması ve uygulanması büyük önem taşır.

Sonuç olarak sosyal medya, kriz yönetimi süreçlerinde hem fırsatlar hem de zorluklar sunan kritik bir bileşendir. Hızlı bilgi yayılımı, paydaşlarla etkileşim, geribildirim ve izleme gibi avantajlarıyla kriz yönetimine önemli katkılar sağlarken, yanlış bilgi yayılımı ve krizlerin küresel boyutta yayılması gibi zorluklarla da karşı karşıya bırakmaktadır. Dolayısıyla, etkili bir kriz yönetimi için sosyal medya dinamiklerinin iyi anlaşılması ve stratejik olarak yönetilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada da özel bir kuruluşun yaşadığı ve sosyal medyanın etkisi ile gelişen bir kriz duygu analizi tekniğinden yararlanılarak analiz edilmiştir. Duygu analizi sosyal medya, anketler ve çeşitli online platformlardan elde edilen verilerle, vatandaşların kurum ve kuruluşlar hakkındaki hislerini ve düşüncelerini gerçek zamanlı olarak ortaya çıkarmada önemlidir. Bu sayede kurum ve kuruluşlar, anında geri bildirim alarak olası sorunlara hızlıca müdahale edebilme imkânı bulurlar. Bu yöntemin, kullanıcı yorumlarının analizinde kullanılması yenilikçi bir yaklaşım olarak görülmektedir. Diğer yandan çalışmanın spesifik bir örnek olay üzerinden gerçekleştirilmiş olması, çalışmanın özgünlüğünü artıran unsurlar olarak değerlendirilebilmektedir.

2. MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. Araştırma Kapsamı ve Amacı

2004 yılında Ankara’da kurulan Patiswiss, Türkiye’nin önde gelen çikolata üreticilerinden biri olarak faaliyet göstermektedir (Patiswiss, 2024). Ancak marka, 22 Nisan 2024 tarihinde sosyal medyada paylaşılan küflü çikolata fotoğraflarıyla başlayan bir krizle karşı karşıya kalmıştır. Bu paylaşım üzerine Patiswiss CEO’sunun müşteriye verdiği “küflü çikolata yenilebilir” şeklindeki yanıt, kamuoyunda büyük tepki çekmiş ve kriz kısa sürede derinleşmiştir. Yaşanan bu olay, müşteri ilişkilerinin yönetimi ve sosyal medyanın kriz süreçlerindeki kritik rolünü gözler önüne sermiştir.

Bu çalışma, sosyal medyanın kriz yönetimindeki etkisini ve marka itibarı üzerindeki yansımalarını incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, Patiswiss markasının bahsi geçen kriz süreci ele alınmış, Twitter platformundan toplanan 1000 tweetten oluşan özgün bir veri seti kullanılmıştır. Veri toplama sürecinde “Patiswiss” anahtar kelimesi temel alınmıştır. Elde edilen veri üzerinde metin madenciliği ve duygu analizi gerçekleştirilmiş, analizlerde Naïve Bayes sınıflandırma algoritmasından yararlanılmıştır. Tüm analizler Python programlama dili kullanılarak yürütülmüştür. Çalışmada önerilen yaklaşım dört adımdan oluşmaktadır. Veri ön işleme aşamasında ham veriler üzerinde işlemler yapılarak çalışmaya uygun hale getirilmiştir. İkinci aşamada duygu durumu analizi için Bayes teoremi kullanılarak verilerin duygu durumu sınıflandırması yapılmış ve modelin başarısı hesaplanmıştır. Üçüncü aşamada ise metin madenciliği teknikleri kullanılarak tweetlerde en çok geçen kelimeler ve frekans bilgileri elde edilmiştir. Son aşamada da bu verilerin yorumlanması gerçekleştirilmiştir.

2.2. Veri Toplama

Çalışmada kullanılan veri seti, X platformu üzerinden seçilmiştir çünkü bu platform, güncel olaylara, kamuoyu eğilimlerine ve sosyal etkileşimlere dair zengin veri sağlayan büyük ve aktif bir sosyal medya platformudur. X, özellikle kriz durumlarını ve halkın tepkilerini izlemek amacıyla en etkili sosyal medya mecralarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, Patiswiss krizinin gelişimini ve kamuoyunun tepkilerini analiz etmek için X platformu ideal bir veri kaynağıdır.

Veri setinin zaman dilimi, Patiswiss krizinin başladığı 22 Nisan 2024 tarihi ile çalışma tarihi olan 4 Haziran 2024 arasını kapsamaktadır. Bu tarih aralığı, krizin başlangıcından sonrasındaki sosyal medya etkileşimlerini ve kamuoyunun evrimleşen görüşlerini incelemek için belirlenmiştir. Seçilen 1000 tweet, bu dönemdeki en fazla etkileşim ve çeşitliliğe sahip tweetlerden seçilmiştir. Tweetler, krizle ilgili doğrudan yorum yapan, krizle bağlantılı duygu taşıyan ve Patiswiss markasına yönelik algı oluşturan içeriklerden oluşmaktadır. Bu yöntemle, çalışmada kriz sürecinde kamuoyunun tepkileri daha doğru bir şekilde yansıtılmaya çalışılmıştır. Tablo 1’de örnek tweetlere yer verilmiştir.

Tablo 1: Veri Seti Örneği

X yorumları
Hakaret edip tehdit ettiğin kişiden özür dilemeyi denesiniz nasıl olur acaba?
Şımarıklık, küstahlık, tehdit, hakaret...ne isterseniz var, bir özürle geçiştirilebilecek gibi durmuyor
Özrü kabahatinden beter oluyor her açıklaması. Hakaret, kibir, tehdit her şey var açıklamalarında
‘Patiswiss’ isimli çikolata markasının CEO'su Elif Aslı Yıldız Tunaoğlu görevinden istifa etti.
Görevinden istifa eden Patiswiss CEO'su Elif Aslı Yıldız Tunaoğlu: "Hemcinsime vermiş olduğum hatalı cevabın savunması olmayacağını elbette biliyorum."

Çalışmada, veri setinin eğitim ve test için uygun bir biçimde ayrılmıştır. Eğitim aşamasında, modellerin parametreleri belirlenirken, test aşamasında ise modellerin başarısı değerlendirilmiştir. Veri setinin bölünmesi için kesin bir kural olmamakla birlikte, deneysel yöntemlerle en uygun bölünme seçeneği belirlenebilmektedir. Çalışmada farklı oranlarda testler yapılmış olup (%60-%40, %70-%30, %80-%20 vb.), en başarılı sonucun %60-%40 oranında elde edilmiştir. Bu bağlamda, 600 tweet eğitim süreci için kullanılırken, 400 tweet test amacıyla kullanılmıştır.

2.3. Veri Analizi

Bu çalışmada metin madenciliği yöntemi, sosyal medya paylaşımlarından anlamlı bilgiler çıkarmak amacıyla uygulanmıştır. Yöntem kapsamında, X platformundan toplanan tweetler üzerinde ön işleme adımları gerçekleştirilmiş, durak kelimeler temizlenmiş ve metinler normalize edilmiştir. Daha sonra n-gram analizi ve TF-IDF gibi metin madenciliği teknikleri kullanılarak en sık geçen terimler belirlenmiştir. Bu süreçte Python programlama dili ve pandas, collections, nltk, wordcloud ve matplotlib kütüphaneleri kullanılmıştır. Metin madenciliği ile elde edilen sonuçlar, çalışmanın duygu analizi bölümü için veri sağlayıcı bir temel oluşturmuştur.

2.3.1. Metin Madenciliği

Metin madenciliği, anlamlı bilgiler elde etmek amacıyla geniş miktardaki metin verilerinin incelenmesinde kullanılan bir yöntemdir. Bu teknik, veri hazırlama, metin işleme, analiz ve yorumlama gibi çeşitli teknikleri içerir. Bu yöntemler arasında metin ön işleme, metin özetleme, konu modelleme ve duygu analizi bulunur. Metin madenciliği, işletmelerin müşteri geri bildirimlerini analiz etme, pazar araştırması yapma, marka itibarını izleme ve rekabet analizi yapma gibi çeşitli amaçlar için kullanılabilir. Ayrıca, dolandırıcılığı tespit etme, riskleri yönetme ve müşteri deneyimini iyileştirme gibi alanlarda da kullanılabilir (Kayakuş ve Yiğit Açıkgoz, 2023).

Metin madenciliği projelerinde, ham veriler üzerinde işlem yapmadan önce metin ön işleme adımları uygulanır. Bu adımlar, verilerin temizlenmesi, düzenlenmesi ve analiz için hazır hale getirilmesini sağlar. Ön işlemede ilk adım, verilerdeki hataları,

boşlukları ve gereksiz karakterleri temizlemektir. Bu işlem, metinlerin anlamlı hale getirilmesi ve analiz sonuçlarının doğruluğunun artırılması için önemlidir. Toplanan metin verileri, ön işleme adımından geçirilir. Bu adımda, metinler temizlenir, tokenize edilir, stopwords ve gereksiz karakterler temizlenir, ardından normalizasyon işlemleri yapılır (Kayakuş ve Yiğit Açıkgöz, 2022).

Kelime analizinin ikinci aşaması, türetilen kelimenin kök veya gövde formuna indirilmesini içeren köke inme işlemidir. Bu süreçte, kelimenin çekim ve yapım ekleri atılarak kök formuna ulaşılmaya çalışılır. Kök formuna erişebilmek için öncelikle bir kök veri tabanı oluşturulur ve ardından kelimeler karşılaştırılarak ekleri silinerek köke ulaşılır. Bu aşamada, kelime kökünün doğru bir şekilde belirlenmesine özen gösterilmesi gerekmektedir. Kök çıkarma işlemi için WordNet algoritması kullanılmıştır.

Öznelik çıkarma, metin verilerini sayısal bir temsile dönüştürme sürecini ifade eder. Bu temsil, daha sonra metin sınıflandırma, kümeleme veya konu modelleme gibi çeşitli görevlerde kullanılabilir. Metin verilerinden öznelik çıkarmak için çeşitli yöntemler kullanılır. En yaygın yöntemlerden biri, metinleri kelime torbaları veya TF-IDF gibi yöntemlerle sayısal vektörlere dönüştürmektir (Kınık ve Güran, 2021). Diğer yöntemler arasında n-gramlar, kelime gömmeleri ve konu modelleme bulunur (Kaynar vd., 2017). N-gram, bir metin dizisinde ardışık olarak bulunan n sayıda kelimenin veya karakterin oluşturduğu bir kümedir. Bu kümeler, metnin anlamsal yapısını ve ilişkilerini analiz etmek için kullanılır. Unigram (1-gram), tek kelimeleri; Bigram (2-gram), ardışık iki kelimeyi; Trigram (3-gram), ise ardışık üç kelimeyi temsil eder. N değeri arttıkça, n-gram yöntemleri daha karmaşık ve anlamlı kalıpları yakalama kabiliyetine sahip olabilir (Şahin vd., 2024). Bu durum, dil analizi ve doğal dil işleme alanında önemli bir rol oynamaktadır (Başkaya ve Aydın, 2017).

Metin madenciliğinde ağırlıklandırma, bir metin içindeki kelimelerin önemini belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Bu teknik, metnin ana temalarını veya konularını anlamaya yardımcı olur. Metin madenciliğinde, terim ağırlıklandırma, bir dokümanda bir terimin önemini ölçen bir tekniktir. Terim frekansı (TF), bir dokümanda bir terimin geçtiği sayıyı ifade eder (Atan ve Çıknar, 2019).

$$TF_{(d,m)} = \frac{d \text{ belgesindeki } m \text{ sözcüğünün sayısı}}{\text{Belgedeki toplam kelime sayısı}} \quad 1$$

Metin madenciliğinde, dokümanlardaki terimlerin önemini ölçmek için çeşitli ağırlıklandırma yöntemleri kullanılır. Bunlardan biri de IDF (Inverse Document Frequency)'dir. IDF, bir terimin tüm dokümanlarda ne kadar sık geçtiğini ölçer ve nadir geçen terimlere daha yüksek ağırlık verir (Robertson, 2004). Bu sayede, metin madenciliği uygulamalarında daha anlamlı sonuçlar elde edilebilir.

$$IDF(t, d) = \log \left(\frac{N}{\text{say}(d \in D: t \in d)} \right) \quad 2$$

Frekans(t,d) burada t kelimesinin d belgesinde kaç kez bulunduğu bilgisini ifade etmektedir; say(d∈D:t∈d) ifadesi ise t kelimesinin D derleminden kaç tanesinde yer

aldığını belirtmektedir. Düşük frekansta bulunan terimlerin IDF skoru yüksek iken, yüksek frekansta bulunan terimlerin IDF skoru düşüktür.

TF-IDF (Terim Frekansı-Ters Doküman Frekansı), bir terimin bir dokümanda ve tüm doküman koleksiyonunda ne kadar önemli olduğunu ölçen bir ağırlıklandırma tekniğidir (Polat vd., 2021).

$$w_{(t,d)} = TF_{(t,d)} * IDF_{(d)} \quad 3$$

2.4. Makine Öğrenmesi

Makine öğrenimi, matematiksel modellerin kullanımıyla, bir bilgisayarın doğrudan yönerge verilmeden öğrenmesine yardımcı olan bir süreçtir. Bu, yapay zekânın bir alt kümesi olan bir alandır ve verilerdeki kalıpları belirlemek ve tahminler yapabilen veri modelleri oluşturmak için çeşitli algoritmalar kullanır (Yağmur vd., 2022). Bu çalışmada duygu analizi sınıflandırması için makine öğrenmesi yöntemlerinden Naive Bayes algoritması kullanılmıştır.

2.5. Naive Bayes Sınıflandırması

Naive Bayes sınıflandırıcısı, veri madenciliği, makine öğrenimi ve duygu analizi gibi alanlarda yaygın olarak kullanılan bir denetimli öğrenme algoritmasıdır. Belirli bir özellik kümesinin belirli bir sınıfa ait olma olasılığını tahmin etmek için kullanılır. Sınıflandırmada, Bayes karar teoremi esas alınır (Akt. Alqaraleh, 2021). Olasılık hesaplamaları aracılığıyla en muhtemel kararı belirlemeyi hedeflemektedir (Tonkal ve Polat, 2021). Her bir özellik, sınıf içindeki diğer özelliklerden bağımsız olarak kabul edilir. Bu sınıflandırıcı, belirli hesaplamalar yaparak bir olayın olasılığını hesaplama temeline dayanır (Şahinaslan vd., 2022). Naive Bayes algoritması az veri ile başarılı olabilir, sürekli ve kesikli verilere uygulanabilir ve yüksek boyutlu verilerle çalışabilir. Naive Bayes sınıflandırma modeli, özellikle metin sınıflandırma problemlerinde sıkça kullanılan bir makine öğrenimi algoritmasıdır (Atalay ve Çelik, 2024). Bayes Teoremi:

$$P(A|B) = \frac{P(B|A) * P(A)}{P(B)} \quad 4$$

Bir olayın diğer bir olayın verildiği durumda gerçekleşme olasılığını ifade eden $P(A|B)$, B olayı gerçekleştiğinde A olayının olasılığını gösterir. Benzer şekilde, $P(B|A)$ ise A olayı gerçekleştiğinde B olayının olasılığını ifade eder. $P(A)$ ise A olayının önceki olasılığını, $P(B)$ ise B olayının önceki olasılığını temsil eder (Lee ve Abbott, 2003).

Naive Bayes sınıflandırmasında, sisteme belirli bir miktar eğitim verisi sunulur. Eğitim verilerinin her birinin bir sınıfa/kategoriye sahip olması gerekir. Eğitim verileri üzerinde yapılan olasılık hesaplamalarıyla, yeni test verileri, önceden elde edilmiş olasılıklara göre analiz edilir ve test verisinin hangi kategoride olduğu tespit edilmeye çalışılır. Eğitim verisi ne kadar fazla olursa, test verisinin gerçek kategorisi o kadar kesin bir şekilde belirlenebilir (Deng vd., 2019).

2.5.1. Sınıflandırmanın Değerlendirilmesi

Çalışmada müşterilerin duygu durumlarını tahmin etmek için makine öğrenmesi metodlarından Naive Bayes algoritması kullanılmıştır. Naive Bayes sınıflayıcı, Bayes teorisine dayalı olan ve istatistiksel sınıflandırma tekniklerinden biri olan bir sınıflayıcıdır. Sınıflandırma performansının karşılaştırılması için kullanılan metrikler ve ilgili formüller aşağıda sunulmuştur.

Kesinlik: Doğru bir şekilde tahmin edilen örneklerin oranını ölçer. Pozitif olarak etiketlenen örneklerin, toplamda pozitif olarak sınıflandırılan örnek sayısına oranıdır.

$$P = \frac{TP}{TP + FP} \quad 5$$

Duyarlılık: Pozitif olarak etiketlenmiş örneklerin gerçekten pozitif olduğu durumların toplamına oranı olarak tanımlanan duyarlılık, pozitif örneklerin doğru bir şekilde saptandığı yüzdesini ifade eder. Bu, bir sınıflandırıcının ne kadar başarılı olduğunu gösteren önemli bir ölçüttür ve ideal durumda duyarlılık değeri 1 olmalıdır.

$$\text{Duyarlılık} = \frac{TP}{TP + FN} \quad 6$$

Doğruluk: Sınıflandırma sürecinde en sık kullanılan bir ölçüdür. Doğru bir şekilde sınıflandırılmış örneklerin toplam örnek sayısına oranını belirtir. Sınıflandırıcının doğru tahminde bulunma sıklığını gösterir. Doğruluk oranı 0 ile 1 arasında değişir, 0 en düşük oranı temsil ederken 1 ise en yüksek oranı ifade eder.

$$\text{Doğruluk} = \frac{TP + TN}{TP + TN + FP + FN} \quad 7$$

F-skoru: F skoru, kesinlik ve duyarlılık metrikleri kullanılarak hesaplanır. Sistemin optimize edilmesinde ya kesinlik ya da duyarlılık yönleri göz önünde bulundurulur. F skoru, sınıflandırıcının performansının bir ölçüsüdür ve literatürde sınıflandırıcıların başarısını karşılaştırmak için sıkça kullanılır. Bu puan, sınıflandırıcının ne kadar iyi performans gösterdiğini yansıtır.

$$F1 = \frac{2 * \text{Duyarlılık} * \text{Kesinlik}}{\text{Kesinlik} + \text{Duyarlılık}} \quad 8$$

Eşitliklerde kullanılan TP, FP, TN, FN değerleri sırasıyla şunları ifade eder: TP (Doğru Pozitif), pozitif olarak sınıflandırılan ve gerçekten pozitif olan örneklerin sayısını gösterir. FP (Yanlış Pozitif), pozitif olarak sınıflandırılan ancak gerçekte negatif olan örneklerin sayısını gösterir. TN (Doğru Negatif), negatif olarak sınıflandırılan ve gerçekten negatif olan örneklerin sayısını gösterir. FN (Yanlış Negatif), negatif olarak sınıflandırılan ancak gerçekte pozitif olan örneklerin sayısını gösterir.

2.6. Duygu Analizi

Duygu analizi, metinlerin duygusal tonunu belirlemek için kullanılan bir süreçtir ve bu tonun olumlu, olumsuz veya tarafsız olduğunu belirlemeyi amaçlar. Günümüzde, işletmeler genellikle e-postalar, müşteri destek sohbetleri, sosyal medya yorumları ve

incelemeler gibi büyük miktarda metin verisine sahiptir. Duygu analizi araçları, yazarın bir konuya karşı tutumunu otomatik olarak belirlemek için bu tür metinleri inceleyebilir (Onan, 2017, s. 4; Tuzcu, 2020, s. 2).

Duygu analizi, çeşitli sektörlerde ve uygulamalarda kullanılır. Örneğin, müşteri geri bildirimlerini analiz ederek müşteri memnuniyetini ölçmek, sosyal medya verilerini analiz ederek marka itibarını izlemek, ürün incelemelerini analiz ederek ürün geliştirme kararları almak ve siyasi metinleri analiz ederek kamuoyu eğilimlerini belirlemek için kullanılabilir. Duygu analizi, yaygın olarak fikir madenciliği olarak bilinmekte olup, şirketlerin ürün ve hizmet geliştirme süreçlerine önemli ölçüde katkı sağlayan bir iş zekâsı aracıdır (Karaöz ve Gürsoy, 2018; Yusufoglu vd., 2021).

Duygu analizi, makine öğrenimi algoritmaları ve sözlük tabanlı yaklaşımlar kullanılarak gerçekleştirilir. Makine öğrenimi algoritmaları, büyük miktarda önceden etiketlenmiş verilerden öğrenerek metinlerin duygularını tahmin eder. Sözlük tabanlı yaklaşımlar ise, önceden tanımlanmış duygu sözlüklerini kullanarak metinlerdeki kelimelerin duygusal değerlerini belirler (Kına ve Biçek, 2023).

3. BULGULAR

Çalışmada X'den alınan 1000 tweetten oluşan özgün veri seti kullanılmıştır. Anahtar kelime olarak "Patiswiss" kelimesi kullanılmıştır. Veri seti üzerinde metin madenciliği ve duygu analiz için Naïve Bayes sınıflandırma algoritması tercih edilmiştir. Analizler için Python programlama dili kullanılmıştır.

400 tweetin kullanıldığı test aşamasında, Naive Bayes sınıflandırıcısı 370 tweeti doğru bir şekilde sınıflandırmışken, 30 tweeti yanlış sınıflandırmıştır. Çalışmada kullanılan modelin performans ölçüm sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Analiz sonuçları

	Kesinlik	Duyarlılık	Doğruluk	F-skoru
Naive Bayes sınıflandırıcısı	0,540	0,926	0,533	0,682

Metric	Value
Kesinlik	0.540
Duyarlılık	0.926
Doğruluk	0.533
F Skor (F1)	0.682

Şekil 1: Model Sonuçlarının Karşılaştırılması

Naive Bayes sınıflandırıcısının doğruluğunun yüksek olduğu ve tahminlerinde başarılı olduğu, Şekil 1'de belirtilen kesinlik, duyarlılık ve doğruluk metriklerine göre ortaya çıkmaktadır.

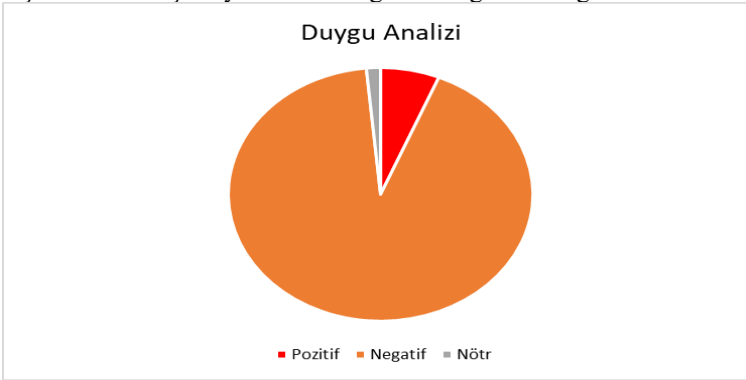
3.1. Duygu Analizi Sonuçları

Çalışmada 400 tweetin Naive Bayes sınıflandırıcısı kullanılarak duygu analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 3'te müşteri yorumlarının sınıflandırması verilmiştir.

Tablo 3: Müşteri yorumlarının duygu analizleri

Duygu Durumu	Tweet sayısı
Pozitif	25
Negatif	369
Nötr	6

Şekil 2'de müşteri yorumlarının grafiksel gösterimi görülmektedir.



Şekil 2: Müşteri Yorumlarının Duygu Durumu Dağılımı

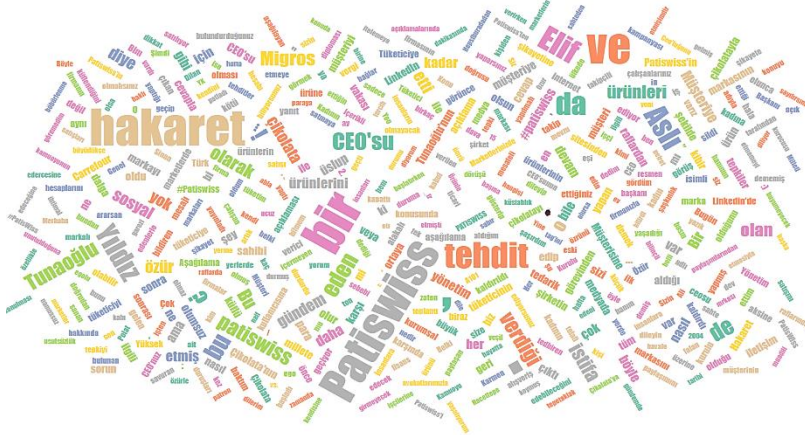
Müşteri yorumlarına ilişkin duygu analiz oranları incelendiğinde, negatif tweet sayısının (369) pozitif tweet sayısına (25) oranla çok yüksek olması, markanın ciddi müşteri memnuniyetsizliği ile karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Bu durum, markanın itibarı üzerinde ciddi bir tehdit oluşturur. Bu, potansiyel müşterilerin markaya karşı olumsuz bir algı geliştirmesine neden olabilecek ve mevcut müşterilerin markadan uzaklaşmasına yol açabilecek bir durum olarak yorumlanabilmektedir.

Pozitif tweet sayısının düşük olması, markanın müşteriler üzerinde olumlu bir etki yaratmada yetersiz kaldığını gösterirken, marka bağlılığını güçlendirmek için fırsatların kaçırıldığına işaret etmektedir. Markanın olumlu müşteri deneyimlerini artırmak için stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bu, müşteri hizmetleri kalitesinin yükseltilmesi, ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi gibi adımlarla mümkün olabilecektir. Diğer yandan, nötr tweet sayısının (6) toplam tweet sayısına oranla oldukça düşük bir değeri ifade etmektedir. Bu durum, müşteri yorumlarının büyük çoğunluğunun ya pozitif ya da negatif bir duygu taşıdığını gösteriyor. Yalnızca 6 tweet 'in nötr olarak sınıflandırılması, kullanıcıların genellikle güçlü duygusal

Şekil 3'teki pozitif yorumların kelime bulutunda yapılan analizler, literatürde marka bilinirliği ve müşteri algısının kriz dönemlerindeki önemi üzerine yapılan çalışmaları destekler niteliktedir (örneğin, Coombs, 2007; Gonzalez-Herrero ve Smith, 2008). Markanın bilinirliğinin yüksek olması, tüketicilerde markaya yönelik güçlü bir farkındalık düzeyine işaret ederken, olumsuz duyguların baskınlığı ise literatürde müşteri sadakati ve marka algısını olumsuz etkileyebileceği yönündeki bulgularla uyumludur (Ulmer ve diğerleri, 2010). Bu durum, markanın itibarı üzerinde potansiyel riskler oluşturabileceğine işaret etmektedir. Bu nedenle, Patiswiss'in; olumlu müşteri deneyimlerini artırması, etkin kriz iletişim stratejileri geliştirmesi, müşteri geri bildirimlerine hızlı yanıt vermesi ve ürün kalitesini sürekli iyileştirmesi gerekmektedir. Bu adımlar, markanın olumsuz algıyı dönüştürmesine ve uzun vadede marka değerini artırmasına yardımcı olacaktır.

3.1.2. Negatif Yorum Analizi

Şekil 4'te Naive Bayes sınıflandırma yöntemi kullanılarak pozitif ve negatif yorumlar kullanılarak oluşturulan kelime bulutu görülmektedir.



Şekil 4: Negatif Yorumların Kelime Bulutu

Şekil 3'teki kelime bulutuna göre negatif duygu durumu için ise Patiswiss, hakaret, tehdit, CEO'su, Aslı Yıldız, istifa, müşteriye, üslup, cevap, aşğılayan kelimeleri olmuştur.

Şekil 4'teki negatif kelime bulutunda öne çıkan kelimeler arasında yer alan "hakaret", "tehdit", "Patiswiss", "bir", "CEO'su", "istifa", "sosyal", "müşteriye" gibi ifadelerden yola çıkarak negatif yorumların marka değeri açısından etkisini değerlendirildiğinde "hakaret" ve "tehdit" gibi kelimelerin öne çıkması, markanın ciddi bir itibar krizi içinde olduğunu göstermektedir. Bu tür algılar, markaya duyulan güveni sarsarak, müşteri sadakatini azaltmaktadır. CEO ve istifa kelimelerinin sıkça geçmesi, literatürde liderlik ve yönetim becerilerinin kriz dönemlerinde önemine ilişkin yapılan çalışmaları destekler nitelikte bir bulgu olabilir (Coombs, 2007; Ulmer vd., 2010). Bu kelimelerin sıklığı, liderlik uygulamalarının ve iletişim stratejilerinin kriz yönetimindeki etkisinin sorgulanmasına işaret edebilir. Ayrıca, müşteriye yönelik

olumsuz ifadelerin varlığı, müşteri hizmetleri ve memnuniyetinin kriz dönemlerinde kritik bir role sahip olduğuna dair literatürdeki bulgularla uyumludur (örneğin, Gonzalez-Herrero ve Smith, 2008). Bu durum, marka algısı ve müşteri bağlılığı açısından risk teşkil edebilecek bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Ancak bu bulguların daha geniş bir veri seti ve farklı yöntemlerle teyit edilmesi gerekmektedir.

SONUÇ

arasında belirgin bir dengesizlik bulunmaktadır. Genel değerlendirmede, pozitif yorumların oldukça sınırlı, nötr yorumların ise neredeyse yok denecek kadar az olduğu görülmektedir. Bunun aksine, negatif yorumların önemli bir çoğunluk oluşturduğu tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgularda negatif yorumların sayısının pozitif yorumlara oranla çok yüksek olması, markanın ciddi bir müşteri memnuniyetsizliği sorunu ile karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Bu durum, markanın itibarı üzerinde ciddi bir tehdit oluşturmakta ve potansiyel müşterilerin markaya karşı olumsuz bir algı geliştirmesine neden olabileceği gibi mevcut müşterilerin de markadan uzaklaşmasına yol açabilmektedir.

Pozitif yorumların azlığı, Patiswiss'in müşteriler üzerinde olumlu bir etki yaratmada yetersiz kaldığını ve marka bağlılığını güçlendirmek için fırsatları kaçırdığını göstermektedir. Bu nedenle, markanın olumlu müşteri deneyimlerini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Müşteri hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesi, ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi gibi adımlar, bu alanda önemli katkılar sağlayabilir.

Nötr yorumların az olması ise müşterilerin markaya karşı güçlü duygusal tepkiler verdiğini göstermektedir. Bu, müşterilerin markayı ya çok olumlu ya da çok olumsuz değerlendirdiğini ortaya koymaktadır. Markanın, müşteri memnuniyetinde denge sağlaması ve müşterilerin markaya karşı daha dengeli ve objektif bir bakış açısı geliştirmesine yardımcı olması gerekmektedir.

Negatif yorumlardan oluşan kelime bulutunda "hakaret", "tehdit", "CEO'su", "istifa" gibi kelimelerin öne çıkması, markanın ciddi bir itibar krizi içinde olduğunu göstermektedir. Bu tür algılar, markaya duyulan güveni sarsarak müşteri sadakatini azaltmaktadır. Yönetim kadrosuna yönelik eleştirilerin sıkça anılması, markanın liderlik ve yönetim becerilerinin sorgulandığını göstermektedir. Müşteriye yönelik olumsuz ifadeler ise müşteri hizmetleri ve genel müşteri memnuniyeti konularında ciddi sorunların varlığına işaret etmektedir.

Sonuç olarak, negatif yorumlardan oluşan kelime bulutu, Patiswiss'in marka değeri, sosyal medya üzerindeki negatif yorumlar ve müşteri algısındaki olumsuz değişimle doğrudan ilişkilidir. Ancak, bu ilişkinin somut verilerle desteklenmesi, markanın mevcut durumunu tam olarak analiz edebilmek için büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın yapıldığı süreçte markaya ait satış rakamları ve borsa değeri gibi sayısal verilere ulaşılamamış olsa da sosyal medya analizlerinde negatif yorumlardaki artışın, markanın toplumsal algısındaki olumsuzluğu yansıttığı gözlemlenmiştir. Sosyal

medya etkileşimlerindeki düşüş, müşterilerin marka hakkında olumsuz duygu geliştirdiğini ve bu durumun şirketin uzun vadeli değerini tehdit edebileceğini göstermektedir. Bu bulgular, sayısal verilere dayanan bir analiz eksikliği olsa da markanın yaşadığı krizle başa çıkabilmesi için stratejik çözüm önerilerinin hayata geçirilmesi gerektiğini işaret etmektedir. Bu bağlamda; negatif yorumlara hızlı ve etkili yanıt verilmesi ve bu yapılırken şeffaf ve samimi bir iletişim stratejisi benimsenmesi önem arz etmektedir. Ayrıca yönetim kadrosuna yönelik eleştirilerin dikkate alınması ve gerekli liderlik eğitimleri ve değişiklikler yapılması kritik bir öneme sahiptir. Bunun yanında, müşteri memnuniyetinin artırılması yönünde yapılacak adımlar ile sosyal medyada proaktif bir yaklaşım benimsenmesi Patiswiss'in olumsuz algıyı dönüştürmesine ve uzun vadede marka değerini artırmasına yardımcı olacak çözüm önerileri olarak sunulabilmektedir.

Sonuç olarak, Patiswiss'in yaşadığı kriz döneminde negatif yorumların ağırlıklı olması, markanın itibarını ciddi şekilde zedelediği söylenebilir. Ancak, kriz sonrasında kısa vadede etkili kriz yönetimi ve iletişim stratejilerinin devreye alınması, şeffaf ve samimi bir yaklaşım benimsenmesi, müşteri geri bildirimlerine hızlı yanıt verilmesi durumunda olumsuz sonuçlar marka lehine dönüştürülebilir. Bu süreç, etkin bir şekilde uygulandığında orta ve uzun vadede marka algısının yeniden inşasına katkı sağlayabilir. Liderlik ve yönetim becerilerinin marka yönetim ekibi tarafından güçlendirilmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması ve sosyal medya ekipleri tarafından proaktif bir yaklaşım benimsenmesi, markanın olumsuz algıyı dönüştürmesine ve uzun vadede marka değerini artırmasına yardımcı olacaktır. Kriz yönetim sürecinde, müşteri geri bildirimlerinin dikkatle izlenmesi ve analiz edilmesi, markanın kendini geliştirmesi ve krizlerden güçlenerek çıkması için kritik bir rol oynamaktadır.

THE EFFECTS OF CRISES ON CORPORATE REPUTATION: THE PATISWISS CASE

1. INTRODUCTION

The management of crises holds a pivotal role in an organization's strategic planning, exerting direct influence on its reputation, customer loyalty, and overall market positioning. While a precise definition of a crisis may be challenging to ascertain universally, it is commonly construed as an unforeseen occurrence that jeopardizes organizational values and necessitates immediate action. In the contemporary digital era, social media assumes a fundamental position in shaping the aftermath of such crises, presenting both prospects and obstacles. It facilitates swift dissemination of information, real-time engagement with stakeholders, and instantaneous feedback, all of which are paramount for effective crisis management. However, it also brings forth significant challenges through the rapid propagation of misinformation and the global amplification of issues. The case study of Patiswiss, a prominent chocolate manufacturer established in Ankara in 2004, vividly illustrates the ambivalent nature of social media in crisis management. The crisis unfolded on April 22, 2024, when a consumer disseminated images of mouldy chocolates on social media, provoking

widespread negative attention. This incident, exacerbated by the CEO's response to the consumer, inflicted severe harm upon the brand's reputation. This study endeavours to scrutinize the impact of this crisis on the reputation of Patiswiss using sentiment analysis of X data amassed during the crisis duration.

2. METHODS

This research utilizes sentiment analysis to assess public responses to the Patiswiss crisis as expressed on X. The dataset consists of 1000 tweets posted between April 22, 2024 (the onset of the crisis) and June 4, 2024 (the date of analysis). Sentiment analysis is a method for discerning the emotional undertones in text, providing insight into public sentiments and opinions in real time. The analysis employed the Naive Bayes algorithm, recognized for its efficacy in text classification tasks as a machine learning approach. Operating on Bayes' theorem, this classifier is well-suited for handling large datasets, such as the one utilized in this study. The tweets were segmented into three sentiment categories—positive, negative, and neutral—with the aim of gauging the overall public sentiment towards Patiswiss during the crisis and assessing the impact on its reputation.

3. RESULTS

The sentiment analysis of the 1000 tweets revealed a predominantly negative sentiment towards Patiswiss during the crisis. Out of the total tweets analysed, 369 were classified as negative, while only 25 were positive, and 6 were neutral. This overwhelming negativity indicates a severe dissatisfaction among customers, which poses a significant threat to the brand's reputation. The low number of positive tweets suggests that the brand failed to generate a positive impact on its customers during the crisis. The overlooked opportunity holds significant importance, given that favourable customer experiences are crucial for establishing and sustaining brand loyalty. Furthermore, the limited number of neutral tweets underscores the customers' intense emotional responses to the brand, suggesting a polarized perception of Patiswiss.

4. DISCUSSION

The study's results highlight the crucial role of efficient crisis management strategies, especially within the realm of social media. The prevalence of negative feedback during the Patiswiss crisis indicates a significant risk to the company's reputation, which has the potential to discourage prospective customers and distance existing ones. In this digital age, where information spreads rapidly and globally, the impact of a poorly managed crisis can be devastating. The limited occurrence of positive and neutral tweets serves to underscore the brand's inadequacy in managing the adverse repercussions, thus underscoring the imperative for a more proactive crisis communication strategy. The research posits that in order to offset the prevailing negative sentiment, it is essential for brands to enhance their interaction with the audience, promptly attend to their concerns, and endeavour to foster affirmative customer experiences even amidst crises. Moreover, the analysis demonstrates the

value of sentiment analysis as a tool for monitoring public opinion in real-time, allowing companies to respond swiftly and appropriately to emerging crises. By adopting a data-driven approach to crisis management, organizations can better navigate the complexities of social media and protect their brand reputation.

CONCLUSION

The Patiswiss case study serves as a stark reminder of the critical role that social media plays in crisis management. The overwhelming negative sentiment detected in the X analysis highlights the urgent need for brands to develop robust crisis communication strategies that are both responsive and proactive. By leveraging tools like sentiment analysis, companies can gain valuable insights into public opinion and take corrective actions to mitigate reputational damage. For Patiswiss, the findings suggest a need to strengthen their customer service, improve product quality, and enhance their social media engagement to rebuild trust and loyalty. In the long run, these strategies will not only help the brand recover from the current crisis but also better prepare it for future challenges. The case also provides valuable lessons for other organizations on the importance of real-time feedback and the strategic management of social media during crises.

KAYNAKÇA

- Akdogan, A. ve Cingoz, A. (2009). The effects of organizational downsizing and layoffs on organizational commitment: Field research. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 14(2), 337-343.
- Akıncı, Z. (2011). Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(4), 132-152.
- Akşehir, Z. D., ve Akleylek, S. (2021). Denetleyici Alan Açığının Güvenliğinin Sağlanması için Derin Öğrenme Tabanlı Saldırı Tespit Sistemleri Üzerine Bir Derleme. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 27, 1038-1049. <https://doi.org/10.31590/ejosat.974582>
- Alqaraleh, S. (2021). Efficient Turkish text classification approach for crisis management systems. *Gazi University Journal of Science*, 34(3), 718-731. <https://doi.org/10.35378/guj.s.715296>
- Alfonso, G. H. ve Suzanne, S. (2008). Crisis communications management on the web: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises. *Journal of contingencies and crisis management*, 16(3), 143-153. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2008.00543.x>
- Atan, S. ve Çınar, Y. (2019). Borsa İstanbul'da finansal haberler ile piyasa değeri ilişkisinin metin madenciliği ve duygu (Sentiment) analizi ile incelenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 74(1), 1-34. <https://doi.org/10.33630/ausbf.523199>
- Atalay, M., & Çelik, E. (2017). Büyük veri analizinde yapay zekâ ve makine öğrenmesi uygulamaları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 155-172. <https://doi.org/10.20875/makusobed.309727>
- Atkan, B. ve Ergin, T.Ç. Kriz iletişimi bağlamında şirketlerin sosyal medya paylaşımları: 6 Şubat depremi özelinde bir içerik analizi. *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 7(1), 9-43. <https://doi.org/10.61766/hire.1392409>
- Başkaya, F. ve Aydın, İ. (2017). *Haber metinlerinin farklı metin madenciliği yöntemleriyle sınıflandırılması*. International Artificial Intelligence and Data Processing Symposium (IDAP). IEEE. <https://doi.org/10.1109/IDAP.2017.8090310>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. ve Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of management*, 43(6), 1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10, 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business horizons*, 58(2), 141-148. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003>

- Deng, X., Li, Y., Weng, J., & Zhang, J. (2019). Feature selection for text classification: A review. *Multimedia Tools and Applications*, 78(3), 3797-3816. <https://doi.org/10.1007/s11042-018-6083-5>
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. ve Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, N.Y: American Management Association.
- Gottschalk, J. (2002). *Crisis management, capstone publishing*, Oxford, UK.
- Gonzalez-Herrero, A. ve Smith, S. (2008). Crisis communications management on the Web: How Internet based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(3), 143-153. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2008.00543.x>
- Gilpin, D. R. ve P. J., Murphy (2008). *Crisis management and complex world*. New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195328721.001.0001>
- Karaöz, B. ve Gürsoy, U. T. (2018). Adaptif öğrenme sözlüğü temelli duygu analiz algoritması önerisi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 11(3), 245-253. <https://doi.org/10.17671/gazibtd.342419>
- Kayakuş, M. ve Yiğit Açıkgöz, F. (2022). Classification of news texts by categories using machine learning methods. *Alphanumeric Journal*, 10(2), 155-166. <https://doi.org/10.17093/alphanumeric.1149753>
- Kaynar, O., Aydın, Z. ve Görmez, Y. (2017). Sentiment analizinde öznitelik düşürme yöntemlerinin oto kodlayıcı derin öğrenme makinaları ile karşılaştırılması. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 10(3), 319-326. <https://doi.org/10.17671/gazibtd.331046>
- Kına, E. ve Biçek, E. (2023). Tweetlerin duygu analizi için hibrit bir yaklaşım. *Doğu Fen Bilimleri Dergisi*, 6(1), 57-68. <https://doi.org/10.57244/dfbd.1314901>
- Kınık, D. ve Güran, A. (2021). TF-IDF ve Doc2Vec tabanlı Türkçe metin sınıflandırma sisteminin başarımlarının ardışık kelime grubu tespiti ile artırılması. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 21, 323-332.
- Kindleberger, C.P., Aliber, R. Z., Kindleberger, C. P. ve Aliber, R. Z. (2005). *Anatomy of a typical crisis*. manias, panics and crashes: A History of Financial Crises, 21-32. https://doi.org/10.1057/9780230628045_2
- Kovoor-Misra, S., Clair, J. A. ve Bettenhausen, K. L. (2001). Clarifying the attributes of organizational crises. *Technological Forecasting and Social Change*, 67(1), 77-91. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00081-5](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00081-5)
- Lee, S. M., & Abbott, P. A. (2003). Bayesian networks for knowledge discovery in large datasets: basics for nurse researchers. *Journal of biomedical informatics*, 36(4-5), 389-399. <https://doi.org/10.1016/j.jbi.2003.09.022>
- Lovejoy, K. ve Saxton, G.D. (2012). Information, community, and action: How nonprofit organizations use social media. *Journal of computer-mediated communication*, 17(3), 337-353. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2012.01576.x>

- Mair, V. H. (2009). The meaning of weiji: 'Crisis' = 'danger' + 'opportunity'? Pīnyīn.info. Erişim: 22.12.2024, <http://www.pinyin.info/chinese/crisis.html>
- Mitroff, I.I. ve Anagnos, G. (2001). Managing crisis before happen. New York: American Management Association.
- Onan, A. (2017). X mesajları üzerinde makine öğrenmesi yöntemlerine dayalı duygu analizi. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 3(2), 1-14.
- Oxford Learner's Dictionaries, Erişim: 25.05.2024, https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/crisis_1?q=crisis.
- Patiswiss (2024). *Hikayemiz*, Erişim: 25.05.2024, <https://www.patiswiss.com.tr/hikayemiz>
- Perrow, C. (1999). Organizing to reduce the vulnerabilities of complexity. *Journal of contingencies and crisis management*, 7(3), 150-155. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.00108>
- Pearson, C. M. ve Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76. <https://doi.org/10.2307/259099>
- Polat, K. K., Bayazıt, N. G. ve Yıldız, O. T. (2021). Türkçe duruş tespit analizi. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 23, 99-107. <https://doi.org/10.31590/ejosat.851584>
- Roberts, A.R. (Ed) (2005). *Crisis intervention handbook: Assesment, Treatment and research*, Third Edition, Oxford University Press, UK.
- Robertson, S. (2004). Understanding inverse document frequency: on theoretical arguments for IDF. *Journal of documentation*, 60(5), 503-520. <https://doi.org/10.1108/00220410410560582>
- Şahinaslan, Ö., Dalyan H. ve Şahinaslan, E. (2022). Naive Bayes sınıflandırıcısı kullanılarak YouTube verileri üzerinden çok dilli duygu analizi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi* 15(2), 221-229. <https://doi.org/10.17671/gazibtd.999960>
- Santana, G. (2004). Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 299-321. https://doi.org/10.1300/J073v15n04_05
- Satılmış, H., & Akleylek, S. (2021). IoT Güvenliği İçin Kullanılan Makine Öğrenimi ve Derin Öğrenme Modelleri Üzerine bir Derleme. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 14(4), 457-481.
- Seeger, M.W. (2006). Best practices in crisis communication: An expert panel process. *Journal of applied communication research*, 34(3), 232-244. <https://doi.org/10.1080/00909880600769944>
- Şahin, H., Kayakuş, M., Erdoğan, D., & Açıkğöz, F. Y. (2024). Sağlık Kuruluşlarının Kurumsal İtibarının Metin Madenciliği ve Duygu Analizi ile Değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy University Journal of Social Sciences Institute*, 40, 91-104. <https://doi.org/10.20875/makusobed.1500054>
- Quarantelli, E.L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of management studies*, 25(4), 373-385. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00043.x>

- Oxford Learner's Dictionaries. (2024). *Crisis*. In Oxford Learner's Dictionaries. Erişim: 22.12.2024, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/crisis>
- Tonkal, Ö. ve Polat, H. (2021). Traffic classification and comparative analysis with machine learning algorithms in software defined networks. *Gazi University Journal of Science Part C: Design and Technology*, 9(1), 71-83. <https://doi.org/10.29109/gujsc.869418>
- Tuzcu, S. (2020). Çevrimiçi kullanıcı yorumlarının duygu analizi ile sınıflandırılması. *Eskişehir Türk Dünyası Uygulama ve Araştırma Merkezi Bilişim Dergisi*, 1(2), 1-5.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri, Erişim: 22.12.2024, <https://www.sozluk.gov.tr/>
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L. ve Seeger, M. W. (2010). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Sage Publications.
- Veil, S. R., Buehner, T. ve Palenchar, M. J. (2011). A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of contingencies and crisis management*, 19(2), 110-122. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00639>.
- Yağmur, A., Kayakuş, M. ve Terzioğlu, M. (2022). House price prediction modeling using machine learning techniques: a comparative study. *Aestimum*, 81, 39-51. <https://doi.org/10.36253/aestim-13703>.
- Yusufoğlu, H., Aydın, H. ve Çetinkaya, A. (2021). X üzerindeki finansal tweetlerin LSTM sinir ağı algoritması ile duygu analizi. *Veri Bilimi*, 4(3), 28-43.
- Wobodo, C. C., Orianzi, R., & Oko-Jaja, B. (2020). Conflict and crisis management: a theoretical comparison. *European Journal of Business and Management*, 12(2), 16-22.

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**G8 ÜLKELERİNİN MAKROEKONOMİK PERFORMANSLARININ
CRITIC VE CRADIS ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME YÖNTEMLERİ
İLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Şeyda URFALIOĞLU ŞAHİN¹ & Ali ÖZDEMİR²

Öz

Ülkelerin makroekonomik performansları, çeşitli ekonomik göstergeler ile yapılan analizler ile değerlendirilebilmektedir. Makroekonomik göstergeler kullanılarak yapılan performans analizlerinde, tek bir göstergenin değişken olarak ele alınmasıyla gerçekleştirilen çalışmalarda yanıltıcı ve tam açıklayıcı olmayan sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Ülkelerin makroekonomik performansını değerlendirirken birden fazla göstergenin kullanılması daha sağlıklı ve doğruya en yakın sonuçlar elde edilmesine olanak sağlayacaktır. Bu çalışmada, G8 ülke grubunda yer alan sekiz ülkenin makroekonomik performanslarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, gayri safi yurt içi hasıla, enflasyon, işsizlik, ihracat, ithalat ve cari işlemler dengesi olmak üzere altı makroekonomik gösterge kriter olarak belirlenmiştir. Analiz aşamasında; birden çok ve birbiriyle farklı etki yönlerine sahip kriterlerin olduğu problemlerin çözümüne imkân sağlayan çok kriterli karar verme (ÇKKV) yöntemleri kullanılmıştır. Çalışma kapsamında ilk olarak CRITIC (Kriterler Arası Korelasyon Aracılığı ile Kriterlerin Önemi) yöntemi kullanılmış ve kriterler kendi önem derecelerine göre ağırlıklandırılmıştır. Böylece her bir kriterin kendi önem ağırlığına göre sonuçlara etkisi bulunmuştur. Ek olarak; CRITIC kriter ağırlıklandırma yöntemi ile makroekonomik performansa etkisi en fazla olan kriteri tespit etme şansı da elde edilmiştir. CRITIC yönteminden elde edilen sonuçlarda en önemliden başlayarak kriterler; ihracat, ithalat, enflasyon, işsizlik, cari işlemler dengesi ve gayri safi yurt içi hasıla olarak sıralanmıştır. Çalışmanın sonuçları dikkate alındığında, mevcut durumunu geliştirmeyi amaçlayan ülkelerin öncelikli olarak ele almaları gereken makroekonomik değişkenin ihracat olduğu saptanmıştır. Daha sonra G8 ülkelerini seçilen kriterler ışığında en iyiden en kötüye doğru sıralayabilmek amacıyla CRADIS (Mesafeden İdeal Çözüme Alternatiflerin Uzlaşma Sıralaması) yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgularda; en iyi makroekonomik performansa sahip ilk üç ülkenin Almanya, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri olduğu, son iki sırada ise Fransa ve İtalya'nın yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: G8 Ülkeleri, Makroekonomik Performans, Çok Kriterli Karar Verme, CRADIS

JEL Kodları: O5, E0, C4.

Başvuru: 15.08.2024 **Kabul:** 16.01.2025

¹Araştırma Görevlisi, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Sayısal Yöntemler A.B.D, Eskişehir, Türkiye, surfalioglu@anadolu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6049-766X

² Profesör, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Sayısal Yöntemler A.B.D, Eskişehir, Türkiye, alozdemir@anadolu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7780-4977

EVALUATION OF THE MACROECONOMIC PERFORMANCES OF G8 COUNTRIES WITH THE CRITIC AND CRADIS MULTI CRITERIA DECISION MAKING METHOD³

Abstract

The macroeconomic performance of countries can be evaluated through analyses conducted using various economic indicators. In performance analyses that rely on macroeconomic indicators, studies that consider only a single indicator as a variable tend to produce misleading and incomplete results. Utilizing multiple indicators when assessing the macroeconomic performance of countries allows for healthier and more accurate outcomes. This study aims to evaluate the macroeconomic performance of the eight countries within the G8 group. In this context, six macroeconomic indicators Gross Domestic Product (GDP), inflation, unemployment, exports, imports, and current account balance have been selected as criteria. During the analysis phase, multi-criteria decision-making (MCDM) methods, which allow for the resolution of problems involving multiple criteria with different directions of influence, were employed. The CRITIC (Criteria Importance Through Intercriteria Correlation) method was initially used to weigh the criteria according to their importance. This provided insight into the impact of each criterion on the results based on its weight. Furthermore, the CRITIC method also enabled the identification of the criterion with the greatest influence on macroeconomic performance. According to the results obtained from the CRITIC method, the criteria were ranked, from most to least important, as follows: exports, imports, inflation, unemployment, current account balance, and GDP. Considering the study's findings, it was determined that the macroeconomic variable that countries seeking to improve their current situation should prioritize is exports. Subsequently, the CRADIS (Compromise Ranking of Alternatives from Distance to Ideal Solution) method was used to rank the G8 countries from best to worst in the light of the selected criteria. The results revealed that the top three countries with the best macroeconomic performance are Germany, Japan, and the United States, while France and Italy were ranked in the last two positions.

Keywords: *G8 Countries, Macroeconomic Performance, Multi-Criteria Decision Making, CRADIS*

JEL Codes: *O5, E0, C4.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

Makroekonomik performanslar, ülke ekonomilerinde meydana gelen pozitif ve negatif değişimlerin önemli göstergelerinden birisidir. Küreselleşen dünyada,

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

ülkelerin kendi aralarında rekabet edebilmeleri, finans sektöründe gelişim sağlayabilmeleri ve yatırım konusunda fikir sahibi olabilmeleri makroekonomik göstergeler açısından iyi bir performansa sahip olmalarına bağlıdır. Makroekonomik performans göstergeleri, ülke ekonomilerinin refah seviyeleri tespit edilirken önemli ve kayda değer bir gösterge olmasına ek olarak ülkelere politika uygulamaları hakkında bilgi sağlamak amacıyla da kullanılmaktadır (Kahreman , 2024: 535). Makroekonomik performans hakkında değerlendirme yapabilmek amacıyla en sık yararlanılan gösterge gayri safi yurt içi hasıla değişkenidir (Benlialper , Cömert ve Düzçay, 2015: 5). Ülkelerin makroekonomik performanslarının değerlendirilmesinde, tek bir göstergeye göre yapılması yanıltıcı ve sapmalı sonuçlara yol açabilmektedir. Ülkelerin makroekonomik performansını değerlendirirken birden fazla göstergenin kullanılması daha sağlıklı ve doğruya en yakın sonuçlar elde edilmesine olanak sağlayacaktır. Bu bağlamda, ülkelerin makroekonomik performansını değerlendirmek amacıyla enflasyon oranı, işsizlik oranı gibi ekonomik göstergelerden yararlanarak analizlerin gerçekleştirilmesi daha doğru sonuçlar ortaya çıkaracaktır (Koşaroğlu, 2021: 204).

Ülkelerin makroekonomik performanslarının değerlendirilmesi amacıyla tek bir değişkenden ziyade birden fazla değişkenin kullanılması, çok boyutlu bir bakış açısı kazandırmaktadır. Literatürde birden fazla ekonomik gösterge değişkeninin kriter olarak ele alındığı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda ise analiz yöntemi olarak, çok kriterli karar verme (ÇKKV) yöntemleri kullanılmıştır. Çok kriterli karar verme yöntemleri, birden çok ve birbiriyle farklı etki yönlerine sahip kriterlerin olduğu problemlerde çözümü ve çalışılan veri setindeki alternatiflerin sıralanmasına imkân sağlayan süreçtir. Birden fazla göstergenin performans değerlendirme aracı olarak kullanıldığı çalışmalarda ülkelerin performanslarının kıyaslanabilmesi ve sıralanabilmesi amacıyla matematiksel bir yönteme ihtiyaç duyulmakta, problemin özelliği dikkate alındığında bu ihtiyacı ise en iyi biçimde çok kriterli karar verme yöntemleri karşılayabilmektedir.

G8 ülkeleri, dünya nüfusunun ve brüt gayri safi hasılanın oldukça önemli bir payını oluşturan uluslararası ülke grubudur. Bu ülkeler (ABD, Almanya, İtalya, Japonya, Fransa, İngiltere, Kanada ve Rusya) aynı zamanda en fazla nükleer enerji üreticisi olan ülkelerdir. Literatürde ülkelerin makroekonomik performanslarının incelendiği birçok çalışmanın olduğu tespit edilmiş fakat G8 ülkeleri kapsamında güncel veriler kullanılarak güncel analiz yöntemleri ile yapılan çalışmaya rastlanmamış ve literatürdeki bu boşluğun doldurulması amaçlanmıştır. Dünya nüfusu üzerinde oldukça etkisi olan G8 ülkelerinin makroekonomik performanslarının, güncel ve birden fazla gösterge kullanılarak değerlendirilmesinde ise güncel bir yöntem olan CRADIS çok kriterli karar verme yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda, G8 ülkelerinin makroekonomik yapısı hakkında bilgi sağlanacak, ülkeler arasında kıyaslama yapılabilecek ve ülkelerin en iyiden başlayarak en kötüye doğru bir performans sıralaması gerçekleştirilebilecektir.

Bu çalışmada; gayri safi yurt içi hasıla, ihracat, cari işlemler dengesi, enflasyon, işsizlik, ithalat olarak altı tane makroekonomik göstergeleri ifade eden kriter

kullanılmıştır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde kriterlerin detayları verilmiştir. Kriterler, farklı önem derecelerine sahip olduğundan dolayı çalışmada kendi önem derecelerine göre analize dahil olmaları amacıyla CRITIC kriter ağırlıklandırma yöntemi ile ağırlıklandırılmıştır. Alternatif olarak belirlenen G8 ülke grubunda yer alan sekiz ülkenin seçilen altı makroekonomik gösterge ışığında sıralanması amacıyla CRADIS çok kriterli karar verme yöntemi kullanılmıştır. CRADIS yöntemi 2022 yılında Puška ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada çok kriterli karar verme yöntemleri literatürüne kazandırılmış en güncel yöntemlerden birisidir. CRADIS yöntemi, TOPSIS, ARAS ve MARCOS yöntemlerinin diğer yöntemlere kıyasla daha olumlu ve güçlü taraflarından esinlenerek ortaya çıkarılmış hibrit bir çok kriterli karar verme yöntemidir. Yöntemde, çözüm prensibi olarak ideal çözümden uzaklığa göre uzlaşık çözümün elde edilmesi benimsenmektedir (Puška, Stević ve Pamučar, 2022).

Bunlara ek olarak; karar matrisinde yer alan kriterlere ait negatif değerler yer aldığı dönüştürme yapılmasına olanak sağlayan yöntemlerden biridir. CRADIS yöntemi, belirtilen olumlu ve güçlü tarafları nedeniyle bu çalışmada analiz yöntemi olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, birden fazla ülke grubu için makroekonomik performansların değerlendirildiği çalışmalar incelenmiş ve bunlara yer verilmiştir. Daha sonra çalışmanın analiz kısmında kullanılan analiz yöntemlerinden; CRITIC kriter ağırlıklandırma yöntemi ve CRADIS yöntemlerinin metodolojisi detaylı biçimde açıklanmış, veri seti hakkında bilgilere yer verilmiştir. Son kısımda ise analizden elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve sonuç ile çalışma tamamlanmıştır.

1.1. Literatür Taraması

Literatür incelendiğinde, ülkelerin makroekonomik performansları hakkında yapılan çalışmaların yer aldığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmalar; ülke grubu, kullanılan değişkenlerin farklılığı, yapılan analizlerin çeşitliliğinden kaynaklı olarak birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Literatürde birden fazla ülke ve ülke grupları için makroekonomik performansların incelendiği çalışmalar aşağıda yer alan Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Literatür Taraması

Yazar (lar)	Ülke veya Ülke Grubu	Yöntem	Sonuç
Chattopadhyay ve Bose (2015)	Seçilen 48 Ülke	TOPSIS	Makroekonomik performansa göre ülkelerin sıralanmasında göstergelerden kaynaklanan farklılıklardan dolayı değişkenliklerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Skare ve Rabar (2017)	30 OECD ülkesi	Veri Zarflama Analizi (VZA)	Tüm modellerde ilk sırada Norveç'in olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Masca (2017)	AB Üyesi Ülkeler	TOPSIS	Makroekonomik performansı en yüksek olan ülkenin İsveç, en düşük olan ülkenin de Yunanistan olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Sevgin ve Kundakçı (2017)	AB Üyesi Ülkeler	TOPSIS ve MOORA	Kullanılan ekonomik göstergelere göre en iyi ilk üç sırada; Lüksemburg, İsveç ve Danimarka'nın olduğu, son sıralarda ise Slovenya, Yunanistan ve Türkiye'nin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Wang Ve Le (2018)	Gelişmiş Ülkeler İle Asya'da Gelişmekte Olan Ülkeler	Veri Zarflama Analizi (VZA)	En iyi makroekonomik performansı olan ülkelerin; İsviçre, Singapur ve ABD olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Belke (2020)	G7 Ülke Grubu	CRITIC ve MAIRCA	Performansı; en iyi olan ülkenin Almanya, en kötü olan ülkenin ise İtalya olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Uludağ ve Ümit (2020)	Özbekistan Azerbaycan Türkmenistan Kazakistan Türkiye	DEMATEL ve COPRAS	Makroekonomik performansı; en iyi olan ülkelerin Türkiye ve Türkmenistan olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Orhan (2020)	Avrupa Birliği Ülkeleri, AB'ye aday ülkeler	ARAS	En iyi makroekonomik performansı olan ülkelerin; Lüksemburg, İrlanda, Malta

			ve Norveç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Koşaroğlu (2021)	E7 Ülke Grubu	ENTROPİ ve ARAS	Makroekonomik performansı en iyi olan ülkenin Çin, en düşük olan ülkenin ise Brezilya olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Avcı ve Mercan (2021)	16 Avrupa Ülkesi	ENTROPİ TOPSIS MABAC	Makroekonomik performansı en düşük olan ülkelerin; Türkiye, Kosova, Macaristan ve Ukrayna'nın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Arsu (2022)	BRICS ve MINT Ülke Grupları	CRITIC ve COPRAS	En iyi makroekonomik performansa sahip olan ülkenin Çin, en kötü performansa sahip olan ülkenin ise Nijerya olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Chattopadhyay ve Bose (2022)	21 Avrupa ülkesi	Eşit Ağırlık ve TOPSIS	En iyi sıralamaya sahip ülkelerin İsviçre, Hollanda ve İsveç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Çoşkun (2022)	BRICS-T Ülkeleri	Entropi Ve WASPAS	Çin'in makroekonomik performansının karşısında diğer ülkelere kıyasla mutlak üstün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer ülkeler ise Brezilya, Rusya, Hindistan, Türkiye ve Güney Afrika olarak sıralanmıştır.
Kete ve Karasaç (2022)	AB Üyesi Ülkeler ve Türkiye	COPRAS	Makroekonomik performansı en iyi olan ülkenin Slovenya, en kötü olan ülkenin ise Türkiye olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Tekinay (2022)	G7 Ülkeleri ve Türkiye	TOPSIS	En iyi ekonomik performansa sahip ülkenin 2019 yılında Japonya, 2020 yılında ise Almanya olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bektaş Ve Baykuş (2023).	Türk Dünyası Ülkeleri, Türkiye ve Rusya	CRITIC Ve MAIRCA	En iyi ekonomik performansa sahip olan ilk üç ülke; Rusya, Azerbaycan, Kırgızistan olurken son sıralarda Türkiye ve Özbekistan'ın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Ersoy (2023)	OECD Ülkeleri	MEREC ve MULTIMO OSRAL	En iyi makroekonomik performansa sahip olan ilk üç ülke İrlanda, Slovenya, Hollanda olurken; son üç sırada ise Yunanistan, Kolombiya ve Türkiye'nin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, makroekonomik performansı ölçerek değerlendirmek ve ülkeler arasında kıyaslama yapmak amacıyla farklı değişkenlerin, çeşitli yöntemlerin ve farklı ülke gruplarının kullanıldığı çalışmalara rastlanmıştır. Bu farklılıkların ise çalışmaların sonucunda da ayrışmalara neden olduğu gözlemlenmiştir. Literatürün geneline bakıldığında, bu çalışma kapsamındaki ülke grubuna ait güncel veriler kullanılarak güncel çok kriterli karar verme yöntemleri ile yapılan çalışmaya rastlanılmamıştır.

G8 ülkeleri, dünya ekonomisinde oldukça sorumlu ve nüfus açısından da yüksek seviyede olan bir uluslararası topluluktur. Bundan dolayı da G8 ülkelerinin nasıl bir ekonomik performansa sahip olduğunun tespit edilmesi önem arz ettiği düşünülmekle birlikte literatürdeki açığın kapatılması amacıyla bu ülke grubu ile çalışma yapılmıştır. Bu bağlamda, yapılan çalışmada G8 ülke grubuna ait ülkeler için güncel makroekonomik göstergeleri yansıtan veriler ışığında, diğer yöntemlere kıyasla daha güncel olan CRADIS çok kriterli karar verme yöntemi kullanılarak ülkelerin sıralanması ve böylece literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

2. METODOLOJİ ve VERİ SETİ

G8 ülkelerinin makroekonomik performansları açısından değerlendirilmesi amacıyla sekiz ülke ve makroekonomik göstergeleri ifade eden altı kriterden oluşan bir karar matrisi elde edilmiştir. Çalışmada yer alan kriterler, farklı derecede önem seviyelerine sahip olduğundan dolayı CRITIC (Kriterler Arası Korelasyon Aracılığı ile Kriterlerin Önemi) yöntemi kullanılarak ağırlıklandırılmıştır. Daha sonra, çalışmada belirlenen kriterler ışığında G8 ülke grubunda yer alan ülkelerin en iyiden en kötüye doğru sıralanması amacıyla CRADIS (Mesafeden İdeal Çözüme Alternatiflerin Uzlaşma Sıralaması) yöntemi kullanılmıştır. Analizde kullanılan iki yöntemin metodolojisi aşağıda yer alan alt başlıklarda detaylı şekilde açıklanmaktadır.

2.1. CRITIC Yöntemi

CRITIC (Kriterler Arası Korelasyon Aracılığı ile Kriterlerin Önemi) yöntemi; Diakoulaki, Mavrotas ve Papayannakis (1995) tarafından yapılan çalışmada literatüre kazandırılmıştır. Çok kriterli karar verme yöntemlerinde kriter ağırlıklandırma yöntemleri üç ayrı gruba ayrılmakta olup, CRITIC yöntemi nesnel ağırlıklandırma grubunda yer almaktadır. Bu yöntemde, kriterler arasındaki korelasyon ve standart sapma esas alınarak işlem adımları oluşturulmaktadır. Yöntem, beş adımdan oluşmakta ve bu adımlar aşağıda sırası ile açıklanmaktadır (Diakoulaki, Mavrotas ve Papayannakis, 1995: 764-765);

1. Adım: Alternatifler ve kriterlerden meydana gelen bir karar matrisi oluşturulur.
2. Adım: Bu karar matrisindeki veriler, ilgili kriterlerin etki yönüne bağlı olarak aşağıda verilen formüllerden hareketle normalize edilir. Eğer; kriterler fayda(maksimum) yönlü ise formül (1), maliyet (minimum) yönlü ise de formül (2) kullanılır.

$$r_{ij} = \frac{x_{ij} - \min x_j}{\max x_j - \min x_j} \quad (1)$$

$$r_{ij} = \frac{\max x_j - x_j}{\max x_j - \min x_j} \quad (2)$$

3. Adım: Karar matrisinde yer alan kriterlere ilişkin korelasyon matrisi elde edilir.
4. Adım: Kriterlerin bilgi miktarının toplamını ifade eden (“C_j”) değerleri, aşağıda yer alan formül (3)’ten hareketle elde edilir. Formülde yer alan standart sapma (σ_j) değeri, her bir kriterden ayrı ayrı olmak üzere hesaplanır.

$$C_j = \sigma_j \sum_{k=1}^n (1 - r_{jk}) \quad (3)$$

5. Adım: Kriterlerin ağırlıkları, aşağıda yer alan eşitlik (4) yardımıyla elde edilir.

$$w_j = \frac{C_j}{\sum_{k=1}^n C_k} \quad (4)$$

2.2. CRADIS Yöntemi

CRADIS (Mesafeden İdeal Çözüme Alternatiflerin Uzlaşma Sıralaması) yöntemi, Puška ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan çalışmada literatüre kazandırılmıştır. CRADIS yöntemi; TOPSIS, ARAS ve MARCOS yöntemlerinin diğer yöntemlere kıyasla daha olumlu ve güçlü taraflarından esinlenerek ortaya çıkarılmıştır. CRADIS, ideal çözümden uzaklığa göre uzlaşık çözümün elde edildiği çok kriterli karar verme

problemlerinin çözümünde kullanılabilir bir yöntemdir. CRADIS yöntemi sekiz adımdan meydana gelmektedir, bu adımlar sırasıyla aşağıda verilmektedir (Puška, Stević ve Pamučar, 2022: 11204-11205);

1. Adım: Alternatifler (Seçenekler) ve kriterlerden oluşan bir karar matrisi oluşturulur. CRADIS yönteminde, karar matrisinde bulunan değerlerin pozitif olması gerekmektedir. Bunun nedeni bir sonraki adımda normalizasyon işlemi sırasında 0-1 Aralıklı Maks- Min Normalizasyon tekniğinin kullanılacak olmasıdır. Bu bağlamda, karar matrisinde 0(sıfır) veya negatif değerler olduğunda dönüştürme işlemi uygulanmalıdır. Aşağıda verilen eşitlik (5) yardımı ile dönüştürme işlemi yapılır, pozitif değerler içere karar matrisi elde edilir.

$$x_{ij} = 10 \frac{(a_{ij} - \mu_j)}{\sigma_j} + 50 \quad (5)$$

2. Adım: Karar matrisinde bulunan değerler, ilgili kriterin etki yönüne bağlı olarak normalize edilir. Eğer; kriterler fayda (maks) yönlü ise formül (6), maliyet (min) yönlü ise de formül (7) kullanılarak normalizasyon işlemi gerçekleştirilir.

$$n_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{j \max}} \quad (6)$$

$$n_{ij} = \frac{x_{j \min}}{x_{ij}} \quad (7)$$

3. Adım: Ağırlıklandırılmış normalize karar matrisi, formül (8) yardımıyla elde edilir.

$$v_{ij} = n_{ij} \cdot w_j \quad (8)$$

4. Adım: İdeal çözüm vektörü eşitlik (9), anti-ideal çözüm vektörü ise eşitlik (10) yardımıyla elde edilir.

$$t_i = \max v_{ij} \quad (9)$$

$$t_{ai} = \min v_{ij} \quad (10)$$

5. Adım: İdeal (d^+) ve anti-ideal (d^-) çözüm vektörlerinden sapmalar aşağıda yer alan formüller (11) ve (12) yardımıyla elde edilir.

$$d^+ = t_i - v_{ij} \quad (11)$$

$$d^- = v_{ij} - t_{ai} \quad (12)$$

6. Adım: Alternatiflerin (seçeneklerin), ideal (S^+) ile anti-ideal (S^-) çözümlerden sapma dereceleri aşağıda yer alan eşitlikler (13) ve (14) kullanılarak elde edilir.

$$S_i^+ = \sum_{j=1}^n d^+ \quad (13)$$

$$S_i^- = \sum_{j=1}^n d^- \quad (14)$$

7. Adım: Karar matrisindeki her bir alternatifin fayda fonksiyonu değerleri, aşağıdaki eşitlikler (15) ve (16)'den hareketle hesaplanır. Bu eşitliklerde yer alan S_0^+ ideal çözüme en yakın mesafeye sahip optimum alternatifi, S_0^- ise anti-ideal çözüme en uzak mesafeye sahip optimum alternatifi ifade etmektedir.

$$K_i^+ = \frac{S_0^+}{S_i^+} \quad (15)$$

$$K_i^- = \frac{S_i^-}{S_0^-} \quad (16)$$

8. Adım: Son adım olan burada alternatiflerin sıralanması amacıyla aşağıda yer alan eşitlik (17)'den hareketle her bir alternatif için fayda değeri (Q_i) hesaplanır. Alternatifler, hesaplanan bu fayda değerine (Q_i) göre büyükten küçüğe doğru sıralanır.

$$Q_i = \frac{K_i^+ + K_i^-}{2} \quad (17)$$

Böylece sekiz adımlı sürece sahip olan CRADIS yöntemi kullanılarak, çok kriterli karar verme probleminin çözümü tamamlanır ve problemde yer alan alternatifler belirlenen kriterler ışığında iyiden daha az iyiye doğru sıralanmaktadır.

2.3. Veri Seti

Bu çalışmada, G8 ülkelerinin belirlenen makroekonomik göstergeler ile makroekonomik performanslarını karşılaştırmak ve ülkeleri sıralamak amaçlanmıştır. Bu bağlamda, G8 ülke grubunda yer alan sekiz ülke alternatifleri oluşturmaktadır. Bu ülkeler; ABD, Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, İngiltere, Kanada ve Rusya'dır. Makroekonomik performansları inceleyebilmek amacıyla; çalışmada belirlenen kriterler, kriterlerin açıklamaları, kriterlerin çalışmadaki gösterimi ve kriterlerin etki yönleri aşağıdaki Tablo 2'de verilmiştir. Çalışmada yer alan kriterlere dair veriler, Dünya Bankası'nın veri tabanından elde edilmiştir.

Tablo 2. Çalışmada Yer Alan Kriterler

Kriterler	Kriterlerin Açıklamaları	Çalışmadaki Gösterimleri	Etki Yönü
Gayri Safi Yurt İçi Hasıla	Kişi başına düşen gayri safi yurt içi hasıla	GSYİH	Fayda (Maksimizasyon)
İhracat	Mal ile Hizmet İhracatının GSYİH içindeki oranı	İHR	Fayda (Maksimizasyon)
Cari İşlemler Dengesi	Cari işlemler dengesinin GSYİH içindeki payı	CİD	Fayda (Maksimizasyon)
Enflasyon	Tüketici Fiyatları % değişimi (Yıllık)	ENF	Maliyet (Minimizasyon)
İşsizlik	Toplam iş gücünün içinde iş arayanların oranı (Genel)	İŞO	Maliyet (Minimizasyon)
İthalat	Mal ile Hizmet İthalatının GSYİH içindeki payı	İTH	Maliyet (Minimizasyon)

3. BULGULAR

G8 ülkelerinin belirlenen makroekonomik göstergeler ile makroekonomik performanslarını karşılaştırmak ve ülkeleri sıralamak amacıyla ilk olarak CRITIC yöntemi ile kriterlerin önem derecelerine göre ağırlıkları elde edilmiştir. Daha sonra ise CRADIS çok kriterli karar verme yöntemine kullanılarak sekiz ülke seçilen kriterler ışığında en iyiden başlayarak en kötüye doğru sıralanması elde edilmiştir.

3.1. CRITIC Yöntemi ile Kriterler Ağırlıklarının Elde Edilmesi

1. Adım: G8 ülke grubunda yer alan sekiz ülkenin alternatif, altı makroekonomik göstergenin ise kriter olduğu karar matrisi aşağıda bulunan Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Karar Matrisi

Ülkeler/ Kriterler	GSYİH	İHR	CİD	ENF	İŞO	İTH
ABD	81695.187	11.634	-2.993	4.116	3.638	15.406
Almanya	52745.756	47.135	5.896	5.946	3.068	42.973
Fransa	44460.818	32.679	-0.752	4.878	7.335	34.898
İngiltere	48866.604	32.173	-3.305	6.794	3.984	33.415
İtalya	38373.166	35.055	0.512	5.622	7.627	33.673
Japonya	33834.392	21.542	3.577	3.268	2.600	25.302
Kanada	53371.697	33.536	-0.619	3.879	5.415	33.927
Rusya	13817.046	23.083	2.485	6.694	3.076	18.746
Etki Yönü	maks	maks	maks	min	min	min

2. Adım: Karar matrisinde yer alan değerler ölçü birimlerinden kaynaklanan farklılıkları ortadan kaldırmak amacıyla normalize edilmiş, tüm değerlerin 0 ile 1 arasında yer aldığı normalize karar matrisi kriterlerin etki yönüne göre ilgili eşitlikler kullanılarak oluşturululan matris, aşağıdaki Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Normalize Karar Matrisi

Ülkeler/ Kriterler	GSYİH	İHR	CİD	ENF	İŞO	İTH
ABD	1.000	0.000	0.034	0.759	0.794	1.000
Almanya	0.574	1.000	1.000	0.240	0.907	0.000
Fransa	0.451	0.593	0.277	0.543	0.058	0.293
İngiltere	0.516	0.579	0.000	0.000	0.725	0.347
İtalya	0.362	0.660	0.415	0.332	0.000	0.337
Japonya	0.295	0.279	0.748	1.000	1.000	0.641
Kanada	0.583	0.617	0.292	0.827	0.440	0.328
Rusya	0.000	0.322	0.629	0.028	0.905	0.879

3. Adım: Altı kritere ilişkin korelasyon matrisi oluşturulmuş ve Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Korelasyon Matrisi

Kriterler	GSYİH	İHR	CİD	ENF	İŞO	İTH
GSYİH	1.000	-0.155	-0.476	0.369	-0.021	0.009
İHR	-0.155	1.000	0.424	-0.390	-0.291	-0.958
CİD	-0.476	0.424	1.000	-0.023	0.362	-0.294
ENF	0.369	-0.390	-0.023	1.000	-0.010	0.210
İŞO	-0.021	-0.291	0.362	-0.010	1.000	0.364
İTH	0.009	-0.958	-0.294	0.210	0.364	1.000

4. Adım: Kriterlere dair bilgi miktarının genel toplamını gösteren bilgi değerleri “C_j” elde edilmiş ve bu değerler Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. “C_j” Değerleri

	GSYİH	İHR	CİD	ENF	İŞO	İTH
C _j	1.408	1.794	1.632	1.700	1.689	1.773

5. Adım: Kriterlerin önem düzeylerine göre ağırlıklarını ifade eden “w_j” değerleri elde edilmiş ve bu değerler Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. “W_j” Değerleri

	GSYİH	İHR	CİD	ENF	İŞO	İTH
W _j	0.141	0.179	0.163	0.170	0.169	0.177

CRITIC kriter ağırlıklandırma yöntemi sonucunda elde edilen bulgularda; altı kriter arasında büyük farklılıklar olmamak ile birlikte kriterler kendi önem derecelerine göre ağırlıklandırılmıştır. Böylece çalışmadaki her bir kriter, kendi ağırlık değeri kadar problem çözümünde etki yansıtacaktır. En önemliden başlayarak kriterler; ihracat, ithalat, enflasyon, işsizlik, cari işlemler dengesi ve gayri safi yurt içi hasıla olarak sıralanmıştır. CRITIC kriter ağırlıklandırma yöntemi ile makroekonomik performansa etkisi en fazla olan kriteri tespit etme şansı elde edilmiştir. Böylelikle en iyi performansa ulaşmada değerlendirilen ülkeler açısından öncelikli olarak ele alınması gereken değişkenin ihracat olduğu ortaya çıkarılmıştır.

3.2. CRADIS Yöntemi ile G8 Ülkelerinin Makroekonomik Performansa Göre Sıralanması

1. ve 2. Adım: Çalışmada oluşturulmuş olan karar matrisi yukarıda yer alan Tablo 3'te verilmiştir. Karar matrisinde Cari işlemler dengesi (CİD) adlı kritere ilişkin negatif değerler bulunmaktadır. CRADIS yönteminde işlem adımlarına devam edebilmek amacıyla karar matrisinde dönüşüm yapılmış ve pozitif değerlere sahip karar matrisi elde edilmiştir. Daha sonra bu karar matrisindeki değerler kriterlerin etki yönlerine (Fayda (maks)- Maliyet (min)) göre ilgili eşitlikler kullanılarak normalize edilmiş ve aşağıdaki Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Normalize Karar Matrisi

Etki Yönü	maks	maks	maks	min	min	min
Ülkeler/ Kriterler	GSYİH	İHR	CİD	ENF	İŞO	İTH
ABD	1.000	0.247	0.562	0.794	0.715	1.000
Almanya	0.646	1.000	1.000	0.550	0.847	0.359
Fransa	0.544	0.693	0.672	0.670	0.354	0.441
İngiltere	0.598	0.683	0.547	0.481	0.653	0.461
İtalya	0.470	0.744	0.735	0.581	0.341	0.458
Japonya	0.414	0.457	0.886	1.000	1.000	0.609
Kanada	0.653	0.711	0.679	0.843	0.480	0.454
Rusya	0.169	0.490	0.832	0.488	0.845	0.822

3. Adım: CRITIC kriter ağırlıklandırma yönteminde hesaplanmış olan kriter ağırlık değerlerinden hareketle, ağırlıklandırılmış normalize karar matrisi hesaplanmış ve aşağıdaki Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Ağırlıklandırılmış Normalize Karar Matrisi

Ülkeler/ Kriterler	GSYİH	İHR	CİD	ENF	İŞO	İTH
ABD	0.141	0.044	0.092	0.135	0.121	0.177
Almanya	0.091	0.179	0.163	0.093	0.143	0.064
Fransa	0.077	0.124	0.110	0.114	0.060	0.078
İngiltere	0.084	0.122	0.089	0.082	0.110	0.082
İtalya	0.066	0.133	0.120	0.099	0.058	0.081
Japonya	0.058	0.082	0.145	0.170	0.169	0.108
Kanada	0.092	0.128	0.111	0.143	0.081	0.081
Rusya	0.024	0.088	0.136	0.083	0.143	0.146

4. Adım: İdeal ve anti-ideal çözüm vektörü değerleri elde edilmiş, aşağıdaki Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. İdeal ve Anti-ideal Çözüm Vektörleri

Kriterler	GSYİH	İHR	CİD	ENF	İŞO	İTH
t_i	0.141	0.179	0.163	0.170	0.169	0.177
t_{ai}	0.024	0.044	0.089	0.082	0.058	0.064

5. Adım: İdeal ve anti-ideal çözüm vektörlerinden sapmalar hesaplanmıştır. İdeal çözümden sapmalar Tablo 11'de, anti-ideal çözümden sapmalar ise Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 11. İdeal Çözümünden Sapmalar

Ülkeler/ Kriterler	GSYİH	İHR	CİD	ENF	İŞO	İTH
ABD	0.000	0.135	0.072	0.035	0.048	0.000
Almanya	0.050	0.000	0.000	0.077	0.026	0.114
Fransa	0.064	0.055	0.054	0.056	0.109	0.099
İngiltere	0.057	0.057	0.074	0.088	0.059	0.096
İtalya	0.075	0.046	0.043	0.071	0.111	0.096
Japonya	0.083	0.097	0.019	0.000	0.000	0.069
Kanada	0.049	0.052	0.052	0.027	0.088	0.097
Rusya	0.117	0.092	0.027	0.087	0.026	0.032

Tablo 12. Anti-ideal Çözümünden Sapmalar

Ülkeler/ Kriterler	GSYİH	İHR	CİD	ENF	İŞO	İTH
ABD	0.117	0.000	0.003	0.053	0.063	0.114
Almanya	0.067	0.135	0.074	0.012	0.086	0.000
Fransa	0.053	0.080	0.021	0.032	0.002	0.015
İngiltere	0.060	0.078	0.000	0.000	0.053	0.018
İtalya	0.042	0.089	0.031	0.017	0.000	0.018
Japonya	0.035	0.038	0.055	0.088	0.111	0.044
Kanada	0.068	0.083	0.022	0.061	0.024	0.017
Rusya	0.000	0.044	0.047	0.001	0.085	0.082

6. Adım: Çalışmadaki her bir ülke için ideal (S_i^+) ve anti-ideal (S_i^-) çözümlerden sapmalarının dereceleri elde edilmiştir. Bu değerler, aşağıdaki Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. İdeal ve Anti-ideal Çözüm Değerlerinden Sapma Dereceleri

Ülkeler	S_i^+	S_i^-
ABD	0.290	0.350
Almanya	0.266	0.374
Fransa	0.437	0.203
İngiltere	0.430	0.209
İtalya	0.443	0.197
Japonya	0.268	0.372
Kanada	0.364	0.275
Rusya	0.381	0.259

7. ve 8. Adım: Her bir ülke için fayda fonksiyon değerleri (K_i^+ ve K_i^-) hesaplanmıştır. Daha sonra alternatiflerin sıralanması amacıyla fayda değerini ifade eden (Q_i) ilgili eşitlikler yardımıyla elde edilmiştir. Bu değerler, aşağıdaki Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Fayda Fonksiyonu (K_i^+ ve K_i^-) ve Fayda (Q_i) Değerleri

Ülkeler/Kriterler	K_i^+	K_i^-	Q_i
ABD	0.918	0.936	0.927
Almanya	1.000	1.000	1.000
Fransa	0.609	0.542	0.576
İngiltere	0.619	0.561	0.590
İtalya	0.601	0.527	0.564
Japonya	0.993	0.995	0.994
Kanada	0.730	0.737	0.733
Rusya	0.699	0.693	0.696

Ülkeler, fayda değerini ifade eden (Q_i) değerlerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Analiz sonundaki bulgulardan hareketle elde edilen nihai sıralamalar, aşağıda verilen Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15. G8 Ülkelerinin Makroekonomik Göstergelere Göre Sıralanması

Ülkeler	SIRALAMA
Almanya	1
Japonya	2
ABD	3
Kanada	4
Rusya	5
İngiltere	6
Fransa	7
İtalya	8

G8 ülke grubunda yer alan ülkelerin makroekonomik performansları hakkında yapılan bu çalışmada CRADIS yönteminden hareketle elde edilen bulgularda; performansı en iyiden başlayarak en kötüye doğru sekiz ülke sıralanmıştır. Bu sıralamada en iyi makroekonomik performansa sahip ilk üç ülkenin Almanya, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri olduğu, son iki sırada ise Fransa ve İtalya'nın yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

4. TARTIŞMA

Bu çalışmada, G8 ülke grubunda yer alan sekiz ülkenin makroekonomik performanslarının seçilen altı ekonomik gösterge ile değerlendirilmesi ve ülkelerin sıralanması amaçlanmıştır. Literatür incelendiğinde, daha önceki yıllarda yapılan çalışmalarda ülkelerin makroekonomik performanslarının tek bir gösterge kullanılarak incelendiği görülmüştür. Fakat küreselleşen dünyada tek bir göstergeye bağlı olarak performans değerlendirmesi yapmak yeterli olamamaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalarda bunun önemi fark edilmiş olup makroekonomik performansı değerlendirmek için birden fazla gösterge kullanılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalarda kullanılan göstergeler ışığında, makroekonomik performansa ilişkin kriterler belirlenmiştir. Belirlenen kriterler; gayri safi yurt içi hasıla, enflasyon, işsizlik, ihracat, ithalat ve cari işlemler dengesidir.

Analiz, kriterlerin ağırlıklandırılması amacıyla CRITIC ve ülkelerin kriterler ışığında makroekonomik performanslarına göre sıralanmasında CRADIS yöntemi kullanılarak iki aşamadan oluşmaktadır. CRITIC yöntemi analiz sonuçlarına göre G8 ülke grubunda makroekonomik performans kapsamında en fazla önem derecesine sahip kriter; ihracat iken en az önem derecesine sahip olan kriter; GSYH olmuştur. Buradan hareketle makroekonomik performans değerlendirmesinde en önemli göstergenin ihracat olduğu ve ülkelerin performansını daha iyiye taşıyabilmeleri için ihracata önem vermeleri gerektiği önerilebilmektedir.

CRADIS yöntemi analiz bulgularından elde edilen sonuçlarda; performansı en iyiden başlayarak en kötüye doğru sekiz ülke sıralanmıştır. Bu sıralamada en iyi

makroekonomik performansa sahip ilk üç ülkenin Almanya, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri olduğu ortaya çıkarılmıştır. Makroekonomik performansı en kötü olan ülke ise İtalya olmuştur. Elde edilen sonuçlara bakıldığında; Almanya dünyada en büyük oranda ihracatı gerçekleştiren ülkeler arasında yer almaktadır. Aynı zamanda Almanya enflasyon ve işsizlik oranları incelendiğinde içinde bulundu G8 ülke grubunda en optimal değerlere sahip olan ülkedir. Bu sebeplerden kaynaklı olarak da makroekonomik performans açısından en iyi performansa sahip ülke olarak sıralamada yerini almıştır. Ülkelerin makroekonomik performanslarını ileriye seviyeye taşıyabilmeleri için tek bir gösterge bazında ilerleme kaydetmek ile kalmayıp, birden fazla göstergeye gerekli özenin göstermeleri gerektiği çalışma sonucunda elde edilen bulgular ile saptanmıştır.

SONUÇ

Ülkelerin makroekonomik performans düzeyleri ekonominin olumlu veya olumsuz olmak üzere genel gidişatı ve politika önerilerinin geliştirilmesi ile işleyişleri hakkında bilgi sağlayabilmektedir. Makroekonomik performans, ekonomik göstergeler ile incelenmektedir. Bu bağlamda, performans ölçümü için tek bir göstergenin kullanılması ve buna bağlı olarak analiz ile değerlendirme yapılması yanıltıcı sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Ülkelerin makroekonomik performansları değerlendirilirken, birden fazla göstergenin kullanılması hem çok boyutlu bir bakış açısı kazandıracak hem de doğruya en yakın ve daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesine imkân sağlayacaktır. Buna ek olarak aynı veri setinde farklı etki yönlerine(olumlu-olumsuz) sahip göstergelerin bir arada kullanılması da daha tarafsız ve açıklayıcı olacaktır.

Bu çalışmada G8 ülke grubunda yer alan sekiz ülkenin (Amerika Birleşik Devletleri, İtalya, Japonya, Almanya, İngiltere, Kanada, Fransa ve Rusya) belirlenen göstergeler ışığında makroekonomik performansları güncel veriler kullanılarak çok kriterli karar verme yöntemleri ile incelenmiştir. Makroekonomik gösterge olarak altı adet kriter seçilmiştir. Bu kriterler; gayri safi yurt içi hasıla, ihracat, cari işlemler dengesi, enflasyon, işsizlik ve ithalattır. Analiz, CRITIC ve CRADIS yöntemleri kullanılarak iki aşama gerçekleştirilmiştir.

İlk aşamada, CRITIC (Kriterler Arası Korelasyon Aracılığı ile Kriterlerin Önemi) yöntemi ile çalışmadaki kriterler önem derecelerine göre ağırlıklandırılarak her bir kriterin kendi ağırlık değeri kadar problem çözümünde etkisi yansıtılmıştır. Elde edilen bulgularda; altı kriter arasında büyük matematiksel farklılıkların olmadığı tespit edilmiş ve en önemliden başlayarak kriterler; ihracat, ithalat, enflasyon, işsizlik, cari işlemler dengesi ve gayri safi yurt içi hasıla olarak sıralanmıştır. İkinci aşamada CRADIS (Mesafeden İdeal Çözüme Alternatiflerin Uzlaşma Sıralaması) yöntemi kullanılarak bu altı kriter ışığında sekiz ülkenin makroekonomik performansları karşılaştırılmış ve kendi içinde iyiden başlayarak daha az iyiye doğru sıralanmıştır. Elde edilen bulgularda; en iyi makroekonomik performansa sahip üç ülkenin Almanya, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri olduğu, son iki sırada ise Fransa ve İtalya'nın yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Almanya ekonomisi, gelişmiş ekonomiler arasında oldukça önemli bir konuma sahiptir. Dünyada en büyük oranda ihracatı gerçekleştiren ülkeler arasında bulunmaktadır. Bundan dolayı çalışmada elde edilen sonuçlarda makroekonomik performans açısından en iyi ülke olarak sıralamada yerini almıştır. Son sırada yer alan İtalya ekonomisinde belli bir dönemdir süren olumsuzluklar nedeniyle istenilen büyüme performansları sağlanamamıştır, bu durumun ağır ve karmaşık biçimde var olan bürokratik mekanizmalardan kaynaklandığına vurgu yapılmaktadır. Bundan dolayı çalışmada elde edilen sonuçlarda en düşük makroekonomik performansı olan ülkenin, İtalya olduğu sonucu tespit edilmiştir.

Yapılan bu çalışmadan elde edilen bulgular ile literatürde yer alan benzer çalışmaların bulguları kıyaslandığında, benzerlik ve farklılıkların olduğu saptanmıştır. Belke (2020) tarafından yapılan çalışmada G7 ülkelerinin makroekonomik performansları MAIRCA yöntemi ile değerlendirilmiştir. Çalışmada performansı en iyi olan ülkenin Almanya, en kötü olan ülkenin ise İtalya olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Belke, 2020:134). Benzer sonuçlara rastlanan bir diğer çalışma ise Tekinay (2022) tarafından yapılmış olan G7 ülkeleri ve Türkiye'nin ekonomik performanslarının TOPSIS yöntemi ile araştırıldığı çalışmadır. Çalışmada, en iyi ekonomik performansa sahip ülkenin 2019 yılında Japonya, 2020 yılında ise Almanya olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tekinay, 2022:12). G8 ülkeleri ile yapılan bu çalışma da en iyi performansa sahip ilk iki ülkenin Almanya ve Japonya olduğu ortaya çıkarılmıştır. Literatürde yer alan çalışmalardan farklılıkların olmasının nedeni ise; kullanılan makroekonomik performans göstergelerinin değişkenlik göstermesi, farklı analiz yöntemleri ile çalışmaların yapılmasıdır.

Çalışmada, CRITIC kriter ağırlıklandırma yöntemi ile makroekonomik performansa etkisi en fazla olan kriteri tespit etme şansı da elde edilmiştir. Böylelikle en iyi performansa ulaşmada değerlendirilen ülkeler açısından öncelikli olarak ele alınması gereken değişkende ortaya çıkarılmıştır. Çalışmanın sonuçları dikkate alındığında, mevcut durumunu geliştirmeyi amaçlayan ülkelerin öncelikli olarak ele alınmaları gereken makroekonomik değişkenin ihracat olduğu saptanmıştır. Başka bir ifade ile ülke politika yapıcılarını, ülkenin makroekonomik performanslarını daha hızlı iyileştirmeyi amaçladıklarında ilk alan olarak ihracatı seçmeleri durumunda sonuçlara etkisi daha olumlu olacaktır.

EVALUATION OF THE MACROECONOMIC PERFORMANCES OF G8 COUNTRIES WITH THE CRADIS MULTI CRITERIA DECISION MAKING METHOD

1. INTRODUCTION

Macroeconomic performances are one of the significant indicators of changes in national economies. In the assessment of the macroeconomic performance of countries, making it in accordance with a single indicator can lead to misleading and deviant results. In this framework, to assess the macroeconomic performance of countries, it will be more accurate to carry out analyzes by using economic indicators like inflation rate and unemployment rate (Koşaroglu, 2021: 204).

When the studies were examined, studies in which different variables, various methods and different country groups were used to measure macroeconomic performance and to make comparisons between countries were found. Looking at the literature in general, there is no study conducted with current multi criteria decision making methods using current data of the country group inside the scope of this study. In this case, in the light of the data reflecting the current macroeconomic indicators for the countries belonging to the G8 country group, it is aimed to rank the countries by using the CRADIS multi criteria decision making method, which is more up to date than other methods, and thus contribute to the literature.

2. METHODOLOGY

To assess the G8 countries with respect to their macroeconomic performance, a decision matrix consisting of six criteria expressing eight countries and macroeconomic indicators was obtained. The criteria in the study were weighted using the CRITIC method because they have different levels of importance. Then, in the light of the criteria determined in the study, CRADIS method was used to rank the countries in the G8 country group from good to less good. CRADIS method; It was inspired by the more positive and strong aspects of TOPSIS, ARAS and MARCOS methods compared to other methods. CRADIS is a method that can be used to figure out multi criteria decision making problems in which a consensus solution is obtained according to the distance from the ideal solution.

3. RESULTS

In the conclusions obtained because of the CRITIC criterion weighting method; although there are no main mathematical differences between the six criteria, the criteria are weighted according to their importance. Thus, each criterion in the study will reflect an impact on problem solving as much as its own weight value. Starting with the most important criteria; Exports, Imports, Inflation, Unemployment, Current Account Balance and Gross Domestic Product. Among the macroeconomic indicators, the criterion that is the most important and has the most weight when ranking in the study is exports, and the criterion with the least weight is the Gross Domestic Product. In the findings obtained based on the CRADIS method; Eight countries are ranked in order of performance, starting with the best to less good. In this ranking, it has been concluded that the top three countries with the best macroeconomic performance are Germany, Japan and the United States, while the last two are France and Italy.

4. DISCUSSION

The analysis consisted of two stages by using the CRITIC method to weight the criteria and the CRADIS method to rank the countries in the light of these criteria. In accordance with the results of the CRITIC method analysis, the criterion with the highest importance weight within the scope of macroeconomic performance in the G8 country group was exports, while the criterion with the bottommost significance weight was GDP. From this perspective, it can be proposed that the most important

indicator in macroeconomic performance evaluation is export and that countries should give importance to exports to improve their performance. In the consequences gained from the analysis findings of the CRADIS method; Eight countries are ranked in order of performance, starting with the best to less good. In this ranking, it has been exposed that the top three countries with the best macroeconomic performance are Germany. Looking at the results obtained; Germany is among the countries that export at the largest rate in the world. Simultaneously, Germany is the country with the most optimal values in the G8 group of countries when inflation and unemployment rates are examined. For these reasons, it has taken its place in the ranking as the country by the best performance in terms of macroeconomic performance.

CONCLUSION

The analysis was executed in two stages using CRITIC and CRADIS methods. In the first phase, with the CRITIC method, the criteria in the study were weighted according to their significance, and the effect of each criterion on problem solving was reflected as much as its own weight value. In the findings received; It has been established that there are no major mathematical divergences between the six criteria, and the criteria, starting with the most important; Exports, Imports, Inflation, Unemployment, Current Account Balance and Gross Domestic Product. In the second phase, using the CRADIS method, the macroeconomic performances of eight countries were compared in the light of these six criteria and ranked from good to less good. In the findings gained; It has been determined that the three countries with the best macroeconomic performance are Germany, Japan and the United States, while the last two are France and Italy.

Germany's economy occupies a very important position among developed economies. It is among the countries that export at the largest rate in the world. Therefore, in the results gained in the study, it took its place in the ranking as the best country in terms of macroeconomic performance. It is emphasized that the desired growth performances could not be achieved due to the negativities that have been going on for a certain period in the Italian economy, which is in the last place, and this situation is due to the bureaucratic mechanisms that exist in a heavy and complex way. It was also likely to determine the criterion with the highest effect on macroeconomic performance with the CRITIC criterion weighting method. Thus, the variable that should be regarded as a priority with respect to the countries evaluated in achieving the best performance has been revealed.

KAYNAKÇA

- Arsu, T. (2022). Assessment of Macroeconomic Performances and Human Development Levels of BRICS and MINT Countries Using CRITIC and COPRAS Methods. *Pacific Business Review (International)*, 14(10), 1-19.
- Avcı, T. ve Mercan, N. (2021). Covid-19 Etkisiyle Birlikte Gelişmekte Olan Avrupa Ülkelerinin Makroekonomik Performanslarının TOPSIS ve MABAC Yöntemleri ile Karşılaştırmalı Analizi. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(45), 1885-1901.
- Bektaş, S. ve Baykuş, O. (2023). CRITIC ve MAIRCA Yöntemleriyle Türk Dünyası Ülkeleri, Türkiye ve Rusya'nın 2010-2020 Dönemi İçin Makroekonomik Performanslarının Analizi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (39), 107-122.
- Belke, M. (2020). CRITIC ve MAIRCA Yöntemleriyle G7 Ülkelerinin Makroekonomik Performansının Değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Prof. Dr. Sabri Orman Özel Sayısı*, 120-139.
- Benlialper A., Cömert, H. ve Düzçay, G. (2015). 2002 Sonrası Türkiye Ekonomisinin Performansı: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *ERC Working Papers in Economics*, 15(04), 1-44.
- Chattopadhyay, S. ve Bose, S. (2022). Monthly Composite Macroeconomic Performance Score based Country Rankings Assessing Early Effects of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Insurance and Financial Management*, 5(5), 33-58.
- Coşkun, A. E. (2022). BRICS-T Ekonomilerinin Makroekonomik Performanslarının Değerlendirilmesi: Entropi Tabanlı WASPAS Yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(45), 1320-1340.
- Diakoulaki, D., Mavrotas, G. ve Papayannakis, L. (1995). Determining Objective Weights in Multiple Criteria Problems: The CRITIC Method. *Computers & Operations Research*, s. 763-770.
- Ersoy, N. (2023). MEREC-MULTIMOOSRAL Modeli ile OECD Ülkelerinin Makroekonomik Performanslarının Değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 471-491.
- Kahreman, Y. (2024). D8 Ülkelerinin Ekonomik Performanslarının CRITIC/LOPCOW-CoCoSo Modeli İle Değerlendirilmesi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 534-559.

- Kete, H. ve Karasaç, F. (2022). Covid-19 Sürecinde Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye'nin Ekonomik Performanslarının COPRAS Yöntemi ile Değerlendirilmesi. *Journal of Economic Policy Researches*, 9(2), 373-395.
- Koşaroğlu, Ş. M. (2021). E7 Ülkelerinin Makroekonomik Performansının Entropi ve Aras Yöntemleriyle Karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (68), 203-221.
- Masca, M. (2017). Economic Performance Evaluation of European Union Countries by Topsis method. *North Economic Review*, 1(1), 83-94.
- Orhan, M. (2020). Avrupa Birliği Ülkeleri ile Avrupa Birliği Üyeliğine Aday Olan Ülkelerin Makroekonomik Performanslarının Aras Yöntemi ile Kıyaslanması. *Journal Of Humanities And Tourism Research* (Online), 10(10), 115-129.
- Puşka, A., Stević, Z. ve Pamučar, D. (2022). Evaluation and Selection of Healthcare Waste Incinerators Using Extended Sustainability Criteria and Multi-criteria Analysis Methods. *Environment, Development and Sustainability*, 11195–11225.
- Sevgin, H. ve Kundakcı, N. (2017). TOPSIS ve MOORA Yöntemleri ile Avrupa Birliği'ne Üye Olan Ülkelerin ve Türkiye'nin Ekonomik Göstergelere Göre Sıralanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(3), 87-108.
- Skare, M. ve Rabar, D. (2017). Measuring Sources of Economic Growth in OECD Countries. *Engineering Economics*, 28(4), 386-400.
- Tekinay, O. N. (2022). Covid-19 Salgın Dönemi G7 Ülkeleri ve Türkiye'nin Ekonomik Performans Sıralaması ve Karşılaştırılması. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 1-25.
- Uludağ, A. S. ve Ümit, A. Ö. (2020). An Analysis of Value-Added Production and Macroeconomic Performances of the Turkic Countries via DEMATEL and COPRAS Methods. *Sosyoekonomi*, 28(45), 139-164.
- Wang, C.-N. ve Le, A. (2018). Measuring the Macroeconomic Performance among Developed Countries and Asian Developing Countries: Past, Present, and Future. *Sustainability*, 10(10), 3664.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikirini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Şeyda URFALIOĞLU ŞAHİN Ali ÖZDEMİR
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Şeyda URFALIOĞLU ŞAHİN Ali ÖZDEMİR
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Şeyda URFALIOĞLU ŞAHİN Ali ÖZDEMİR
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Şeyda URFALIOĞLU ŞAHİN Ali ÖZDEMİR
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Şeyda URFALIOĞLU ŞAHİN Ali ÖZDEMİR

-RESEARCH ARTICLE-

**CIRCULAR CITY: AN INTEGRATIVE INTERDISCIPLINARY
LITERATURE REVIEW**

Özkan YALÇIN¹

Abstract

In an era fraught with environmental issues, -resource depletion, and economic crises, the circular economy has arisen as a revolutionary paradigm aimed at effectively achieving sustainable growth. Following the Industrial Revolution, economic growth and progress were viewed as limitless phenomena, and the capitalist system's drive for limitless profit was backed by a linear economic framework. Under this method, some natural resources such as water, minerals, and fossil fuels-are extracted, processed, and eventually turned into trash when the product they were used to make uses up all of them. Unlike traditional linear economics, which takes a 'take-make-dispose' approach, the circular economy emphasizes resource efficiency, waste reduction, and the continuous use of materials, and is based on the idea that economic growth can be achieved as independently as possible from the use of natural resources. Cities play a crucial role in the transition to a circular economy. Because cities are where the majority of people live and where manufacturing and consumption occur most. The purpose of this study is to detect trends in the literature on the notion of circular city, to identify the key subjects addressed, to assess important studies, and to guide researchers or-implementers, and policymakers interested in the subject in their future research. Within the scope of the study, publications in the form of articles linked to the idea of circular city in the scientific area were searched in Scopus and Web of Science databases and examined using an integrated literature review methodology. The searches revealed that 88 publications about circular city were created between 1970 and 2023. The journal Sustainability has published the most scholarly papers on the subject. Furthermore, it was noted that the majority of the studies in the article category had to do with science and technology research. Circular city is a relatively current subject of research with historical roots.

Keywords: *City, Circular Economy, Integrative Literature Review, Scopus, Web of Science.*

JEL Codes: *Q01, Q57, O44.*

Başvuru: 28.08.2024 **Kabul:** 11.12.2024

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Trabzon Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, ozkanyalcin@trabzon.edu.tr, Trabzon, Türkiye, ORCID No: 0000-0001-9922-6592

DÖNGÜSEL KENT: DİSİPLİNLERARASI BÜTÜNLEŞTİRİCİ BİR LİTERATÜR TARAMASI²

Öz

Çevresel sorunların, kaynakların tükenmesinin ve ekonomik krizlerin damgasını vurduğu bir çağda döngüsel ekonomi, sürdürülebilir büyümeyi başarılı bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olmayı amaçlayan dönüştürücü bir model olarak ortaya çıkmıştır. Sanayi devriminden sonra ekonomik büyüme ve kalkınma sınırsız bir olgu olarak görülmüş ve kapitalist sistemin sınırsız kâr arzusu doğrusal bir ekonomik anlayışla desteklenmiştir. Bu anlayışta su, fosil yakıtlar ve mineraller gibi belirli doğal kaynaklar alınıp işlenmekte ve dönüştürüldükleri ürünün kullanım ömrünün sonunda atık haline gelmektedir. ‘Al-yap-at’ yaklaşımını izleyen geleneksel doğrusal ekonomik anlayışın aksine döngüsel ekonomi kaynak verimliliği, atık azaltımı ve malzemelerin sürekli kullanımını vurgulayarak ekonomik büyümenin doğal kaynak kullanımından mümkün olduğunca bağımsız bir şekilde gerçekleştirilebileceği fikrine dayanmaktadır. Döngüsel ekonomiye geçisin sağlanabilmesinde ise kentlerin önemli bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Çünkü kentler insanların çoğunun içerisinde yaşadığı üretim-tüketimin gerçekleştiği temel mekânlardır. Bu doğrultuda hazırlanan çalışmanın amacı, döngüsel kent kavramına yönelik literatürdeki eğilimleri tespit etmek, ele alınan ana konuları belirlemek, ön plana çıkan çalışmaları incelemek ve konu ile ilgilenen araştırmacılara-uygulayıcılara-politika yapıcılara gelecekte hazırlayacakları çalışmalar için rehberlik etmektir. Çalışma kapsamında, Scopus ve Web of Science veri tabanlarında yapılan aramalar yoluyla bilimsel alanda döngüsel kent kavramıyla ilgili makale türünden yayınlar, bütüleştirici literatür taraması yöntemiyle analiz edilmiştir. Yapılan aramalar sonucunda döngüsel kent konusunda 1970 - 2023 yılları arasında tabanında yer alan 88 yayının hazırlandığı tespit edilmiştir. Konu hakkında en fazla akademik çalışma Sustainability adlı dergi tarafından yayınlanmıştır. Ayrıca, hazırlanan makale türündeki tüm çalışmaların daha çok Bilim ve Teknoloji araştırma alanı ile ilgili olduğu görülmüştür. Döngüsel kent, tarihsel kökenleri olan ve hala çok güncel bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Döngüsel Kent, Döngüsel Ekonomi, Bütüleştirici Literatür Taraması, Scopus, Web of Science.

JEL Kodları: Q01, Q57, O44.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

² Genişletilmiş Türkçe Özet, makalenin sonunda yer almaktadır.

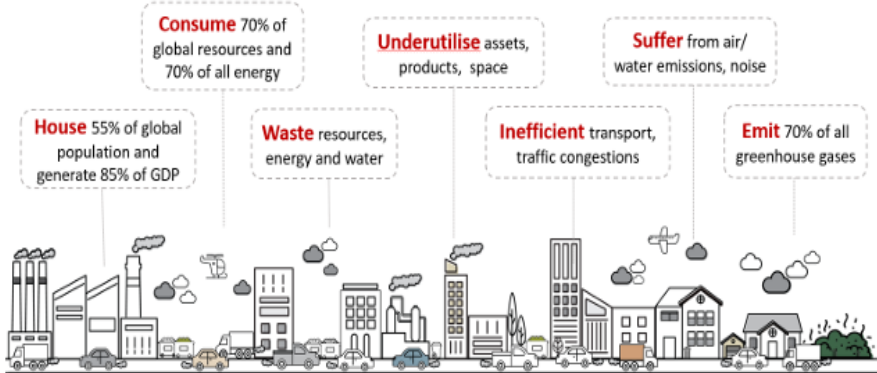
1. INTRODUCTION

In an era characterized by environmental issues, resource depletion, and economic crises, the circular economy has developed as a revolutionary paradigm aimed at achieving sustainable growth. Unlike traditional linear economics, which follows a ‘take-make-dispose’ approach, the circular economy is based on the idea that economic growth can be achieved as independently as possible from the use of natural resources, emphasizing resource efficiency, waste reduction and the continuous use of materials. Therefore, the circular economy, based on the ‘make-use-recycle’ philosophy, is not independent from the capitalist system, but unlike linear economics, it is an environmental protectionist approach developed to find solutions to the resource problem that hinders development by taking into account environmental factors.

Humanity’s impact on the environment has always existed in the historical process. However, this impact has been realized with the understanding that human beings are a part of nature rather than the idea of dominating nature. In the 19th century, with the Industrial Revolution and the developments that followed, humanity’s view of the environment and its impact on the environment changed significantly. From this period onwards, nature began to be seen as a commodity that humans could dominate and exploit. The results of this understanding are reflected in the data after the Industrial Revolution. Globally, material use has increased almost fifteenfold in the last 107 years, from 7 billion tons in 1900 to 100 billion tons in 2023 (Circle Economy, 2023: 17; Lacy ve Rutqvist, 2015: xvi). This means that humanity is currently using our planet’s ecosystems 1.75 times faster than they can be replenished, meaning that a second world is almost needed to match production and consumption habits (WWF, 2019). Material use is expected to be between 170 and 184 billion in 2050 (Circle Economy, 2021: 38). This indicates that 2.8 more planets, almost a third world, will be needed by 2050 (WWF, 2012: 56). As a result of this understanding that sees the environment and natural resources as unlimited and cheap, there has not only been an increase in the use of natural resources, but also an increase in environmental problems and a ‘second nature’ created by human hands as a result of the creative destruction of the so-called ‘first nature’ over the last three centuries.

The center of this created nature has been cities. Cities are the residential areas in which more than half of the people live today. Although these settlements make up only 2% of the Earth’s surface, they produce about 80-85% of global GDP. In doing so, they consume about 70-75% of global resources and 70% of all energy produced. They also emit 70-80% of all greenhouse gases and produce around 75% of all waste. Cities also waste assets, resources, public services, space and time. For example, on average, a car spends more than 90% of its time in a car park, 30% of food is wasted, and the average office is used only 35-50% of the time (Dhawan, 2019: 6; WB, 2020; Byström, 2018: 3). In this context, whether the transition to a circular economy is achieved or not is directly related to the work to be done in urban areas.

Figure 1. Economic and Environmental Impact of Cities



Source: Byström, 2018: 3

From here, a new approach called the ‘circular city’ has emerged, with the circular economy approach more specifically addressed at the urban level. The circular city aims to create a closed-loop system where resources are continuously reused, waste is minimized and the urban environment is harmonized with natural ecosystems. A circular city can also be defined as “a city that applies the principles of a circular economy approach to close resource cycles, together with the city’s stakeholders, such as knowledge stakeholders, community, citizens and business (Prendeville, Cherim, ve Bocken, 2018: 187). In the light of this information, the aim of this study is to identify the gaps in the literature on the concept of circular city, to identify the main topics addressed and to guide researchers, practitioners and policy makers interested in the subject for future studies. Within the scope of the study, publications related to the concept of circular city in the scientific field through searches in Scopus and Web of Science (WoS) databases were analyzed with the integrative literature review method. An integrative literature review is a research method in which researchers objectively critique, summarize, and draw conclusions about a topic through a systematic search, classification, and thematic analysis of past qualitative and quantitative research on the topic (Christmal Dela and Janet J., 2017: 7).

2. LITERATURE REVIEW

The circular economy is a concept that offers an important framework for sustainable development and environmental protection and is gaining increasing attention. Emerging as an alternative to the traditional linear economic model, the circular economy aims to ensure efficient use of resources, reduce waste and revitalize natural systems. However, the origins of the circular economy approach go back a long way and have been supported by various conceptual underpinnings. The foundations of circular economy thinking began to be laid in the mid-20th century (Yalçın ve Negiz, 2022: 61-65). During this period, names emerged that developed new perspectives on the relationship between the economy and the environment. In his 1966 article “The Economics of the Coming Spaceship Earth”, Boulding described the world as a closed system with limited resources and questioned the sustainability of economic activities

from this perspective. K. Boulding's 'Spaceship Earth' metaphor emphasized the idea that resources are limited and waste should be minimized (Veral, 2018: 151; Boulding, 1966). Following Boulding's conceptual explanations, two environmental economists, Pearce, D. W. and Turner, R. K., also contributed to the circular economy. Pearce, D. W. and Turner, R. K. (1990) have made important contributions to the circular economy with their studies on environmental economics and circular economy, with fundamental issues such as efficient use of resources, conservation of natural capital and sustainable development. B. Commoner has made significant contributions to the development of the concept of circular economy with his studies in environmental science and ecology. His views on the functioning of natural systems, resource efficiency and waste management constitute an important reference point for understanding and applying the theoretical foundations of circular economy (Commoner, 1971: 11-44). M. S. Andersen strengthened the scientific foundations of circular economy by explaining the relationship with thermodynamic principles. Andersen's work is a guide for the development and implementation of sustainable economic models (Andersen, 2007: 134-135). Apart from the mentioned researchers, there are many other researchers who have contributed to the development of the circular economy concept (Connectedpapers, 2024). Some of these researchers are shown in Table 1. In addition to these, there are organizations such as the Ellen MacArthur Foundation, Circle Economy, Platform for Accelerating the Circular Economy, which have made significant contributions to the development of the concept by preparing research and reports, and official institutions that have prepared and implemented laws and policies.

Table 1. Some Academic Studies on the Circular City

Title of the Study	Author(s)	Year
"The Circular Economy: A New Development Strategy in China"	"Zengwei Yuan, J. Bi, Yuichi Moriguichi"	2006
"Putting a Circular Economy Into Practice in China"	"Zhijun Feng, Nailing Yan"	2007
"An Introductory Note on the Environmental Economics of the Circular Economy"	"M. S. Andersen"	2007
"Developing the Circular Economy in China: Challenges and Opportunities for Achieving 'Leapfrog Development'"	"Y. Geng, B. Doberstein"	2008
"Implementing China's Circular Economy Concept at the Regional Level: A Review of Progress in Dalian, China."	"Y. Geng, Qinghua Zhu, B. Doberstein, Tsuyoshi Fujita"	2009
"Progress Towards a Circular Economy in China: The Drivers (and Inhibitors) of Eco-Industrial Initiative"	"J. Mathews, Hao Tan"	2011
"A Global Redesign? Shaping the Circular Economy"	"F. Preston"	2012
"Towards a National Circular Economy Indicator System in China: An Evaluation and Critical Analysis"	"Y. Geng, Jia-Yi Fu, Joseph Sarkis, B. Xue"	2012

“A Review of the Circular Economy in China: Moving from Rhetoric to Implementation”	“Biwei Su, A. Heshmati, Y. Geng, Xiaoman Yu”	2013
“Product Services for a Resource-Efficient and Circular Economy - A Review”	“A. Tukker”	2015
“The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context”	“A. Murray, Keith R. Skene, Kathryn Haynes”	2015
“Circular Economy: Lessons from China”	“John A. Mathews, Hao Tan”	2016
“Designing the Business Models for Circular Economy—Towards the Conceptual Framework”	“M. Lewandowski”	2016
“Environmental Sciences, Sustainable Development and Circular Economy: Alternative Concepts for Trans-Disciplinary Research”	“S. Sauvé, Sophie Bernard, P. Sloan”	2016
“Product Design and Business Model Strategies for a Circular Economy”	“N. Bocken, I. de Pauw, C. Bakker, Bram van der Grinten”	2016
“Towards Circular Economy Implementation: A Comprehensive Review in Context of Manufacturing Industry”	“Michael Lieder, A. Rashid”	2016
“A Review on Circular Economy: The Expected Transition to a Balanced Interplay of Environmental and Economic Systems”	“Patrizia Ghisellini, Catia Cialani, S. Ulgiati”	2016
“A Review of the Circular Economy and its Implementation”	“A. Heshmati”	2016
“Lost in Transition? Drivers and Barriers in the Eco-Innovation Road to the Circular Economy Working”	“P. Nightingale, B. Martin, J. Tidd”	2017
“The Emergence of Circular Economy: A New Framing Around Prolonging Resource Productivity”	“F. Blomsma, Geraldine Brennan”	2017
“Towards a Consensus on the Circular Economy”	“V. Prieto-Sandoval, C. Jaca, M. Ormazábal”	2017
“The Circular Economy: New or Refurbished as CE 3.0? — Exploring Controversies in the Conceptualization of the Circular Economy through a Focus on History and Resource Value Retention Options”	“D. Reike, W. Vermeulen, S. Witjes”	2017
“Lost in Transition? Drivers and Barriers in the Eco-Innovation Road to the Circular Economy”	“Ana de Jesus, S. Mendonça”	2017
“Towards a New Taxonomy of Circular Economy Business Models”	“Andrea Urbinati, D. Chiaroni, V. Chiesa”	2017
“Circular economy – From review of theories and practices to development of implementation tools”	“Y. Kalmykova, Madumita Sadagopan, L. Rosado”	2017
“Supply Chain Configurations in the Circular Economy: A Systematic Literature Review”	“D. Masi, Steven Day, J. Godsell”	2017

“Measuring Circular Economy Strategies through Index Methods: A Critical Analysis”	“V. Elia, M. Gnani, F. Tornese”	2017
“The History and Current Applications of the Circular Economy Concept”	“K. Winans, A. Kendall, H. Deng”	2017
“How Do Scholars Approach the Circular Economy? A Systematic Literature Review”	“R. Merli, Michele Preziosi, Alessia Acampora”	2017
“Circular Economy Policies in China and Europe”	“W. McDowall, Y. Geng, Beijia Huang, E. Barteková, R. Bleischwitz, S. Türkel, R. Kemp, T. Domenech”	2017
“The Circular Economy - A New Sustainability Paradigm?”	“Martin Geissdoerfer, P. Savaget, N. Bocken, E. Hultink”	2017
“Spectrum of Circular Economy and Its Prospects in Logistics”	“Simon Peter Nadeem, J. Garza-Reyes, A. Anosike, Vikas Kumar”	2017
“Conceptualizing the Circular Economy: An Analysis of 114 Definitions”	“J. Kirchherr, D. Reike, M. Hekkert”	2017
“Towards a More Circular Economy: Exploring the Awareness, Practices, and Barriers from a Focal Firm Perspective”	“D. Masi, Prof Vikas Kumar, J. Garza-Reyes, J. Godsell”	2018
“Circular Economy as an Essentially Contested Concept”	“J. Korhonen, Cali Nuur, A. Feldmann, Seyoum Eshetu Birkie”	2018
“The Circular Economy Umbrella: Trends and Gaps on Integrating Pathways”	“Aline Sacchi Homrich, Graziela Darla Araujo Galvão, Lorena Gamboa Abadia, M. M. Carvalho”	2018
“A Systematic Review on Drivers, Barriers, and Practices Towards Circular Economy: A Supply Chain Perspective”	“K. Govindan, M. Hasanagic”	2018
“Circular Economy: The Concept and its Limitations”	“J. Korhonen, A. Honkasalo, J. Seppälä”	2018
“Circular Economy in the Manufacturing Sector: Benefits, Opportunities and Barriers”	“Vikas Kumar, Ihsan Sezersan, J. Garza-Reyes, E. D. Gonzalez, M. Al-Shboul”	2019
“Understanding Circular Economy in Solid Waste Management”	“Monika Patel, Swetambari Kumari, N. Kumari, A. Ghosh”	2021

Source: Connectedpapers, 2024

With the development of the circular economy concept and the prominence of urban areas, new approaches called ‘circular city’ have emerged (Yalçın, 2023: 109; Yaş, 2022: 80). In this context, a circular city can be defined as a city that applies the principles of the circular economic approach to close resource cycles, together with the city’s stakeholders, such as knowledge stakeholders, communities, citizens and the business world (Prendeville et al., 2018: 187). The circular city concept is based

on everything operating in a closed loop, with resources being reused, repurposed, or recycled rather than becoming garbage. This model also minimises resource exploitation. To do this, communities, the government, and local companies must collaborate to develop commodities, services, and infrastructure that are long-lasting, adaptive, and simple to maintain. There is also a focus on using locally sourced products and enabling nature to thrive whenever feasible (University College of Estate Management, 2024). With the application of circular economy principles in cities, it is aimed to use natural resources efficiently, minimize waste and reduce the ecological footprint of cities. Byström (2018: 10) prepared a roadmap for cities to become circular and identified 15 steps. This roadmap is shown in Figure 2.

Figure 2. Cities’ Roadmap for Circular Cities

PLAN	1. Characterise and analyse local context and resource flows, and identify idle assets
	2. Conceptualise options and prioritise among sectors with circular potential
	3. Craft a circular vision and strategy with clear circular goals and targets
ACT	4. Close loops by connecting waste/residue/water/heat generators with off-takers
	5. Consider options for extending use and life of idle assets and products
	6. Construct and procure circular buildings, energy and mobility systems
	7. Conduct circular experimentation – address urban problems with circular solutions
	8. Catalyse circular developments through regulation, incentives and financing
	9. Create markets and demand for circular products and services – be a launching customer
	10. Capitalise on new ICT tools supporting circular business models
MOBILISE/ MONITOR	11. Coach and educate citizens, businesses, civil society and media
	12. Confront and challenge linear inertia, stressing linear risks/highlighting circular opportunities
	13. Connect and facilitate cooperation among circular stakeholders
	14. Contact and learn from circular pioneers and champions
	15. Communicate on circular progress based on monitoring

Source: Byström, 2018: 3

In addition to these theoretical developments, the “European Declaration on Circular Cities”, which was opened for signature for Sustainability in 2020, was launched with the signature of 28 European cities. As of August 2024, 84 cities have signed the Declaration, which only İzmir and İzmit Municipality has signed from Turkey. The Declaration mentions the necessity of a transition from a linear economy to a circular economy. It is stated that climate change requires a more resilient future and with the realization of the circular economy, the pressure on resource use will decrease and

thus a climate-zero, just and prosperous society will be achieved. Cities that sign the Declaration commit to achieving circular economy goals, restoring the economy by mobilizing local stakeholders, operationalizing circular principles in urban planning, establishing policies and legislation in cooperation with central government and European institutions, and other issues (ICLEI, 2023).

3. METHODOLOGY

In the study, the integrative literature review method was used. Through integrative literature review in academic research, an evidence-based practice is followed by adopting a repeatable, scientific and transparent process that aims to minimize bias (Tranfield et al., 2003). This method is defined as including both empirical and theoretical publications (Evans et al., 2008). Integrative literature review is a distinctive form of research that generates new information, provides frameworks, and creates perspectives on the topic under investigation. Integrative literature reviews are conducted on dynamic topics that are experiencing rapid growth in the literature and have not benefited from a comprehensive review and update for a long time (Torraco, 2016). It is considered to be the most appropriate type of review to draw attention to and resolve inconsistencies in the existing methods literature and to provide new perspectives on a topic (Cronin and George, 2023). The aim of this study is to identify the trends in the literature on the concept of circular city, to identify the main topics addressed, to examine the prominent studies and to guide the researchers-implementers-policy makers interested in the subject for their future studies. Within the scope of the study, publications related to the concept of the circular city in the scientific field were analyzed by using the integrative method of literature review by searching Scopus and WoS databases.

Data collection was conducted in two databases, WoS and Scopus, to ensure the high quality of the findings and to reach wider journal coverage. On May 02, 2024, 193 studies published between 1970 and 2023 were found in Scopus and WoS databases in the title category and article type. Among these 193 studies, those of article type were selected. As a result of the selection process, 154 publications of article type were reached. In the next stage, among these selected articles, the ones that are in both databases, such as conjugates, book chapters and conference texts were identified. As a result, 2 book chapters and 64 articles were found to be in both databases. Finally, 88 articles were found to be prepared within the scope of the searched keywords and these articles were evaluated. Following a well-defined research protocol, the articles were ranked according to the number of citations they received according to the inclusion and exclusion criteria, and the top 5 ranked articles were analyzed in more detail.

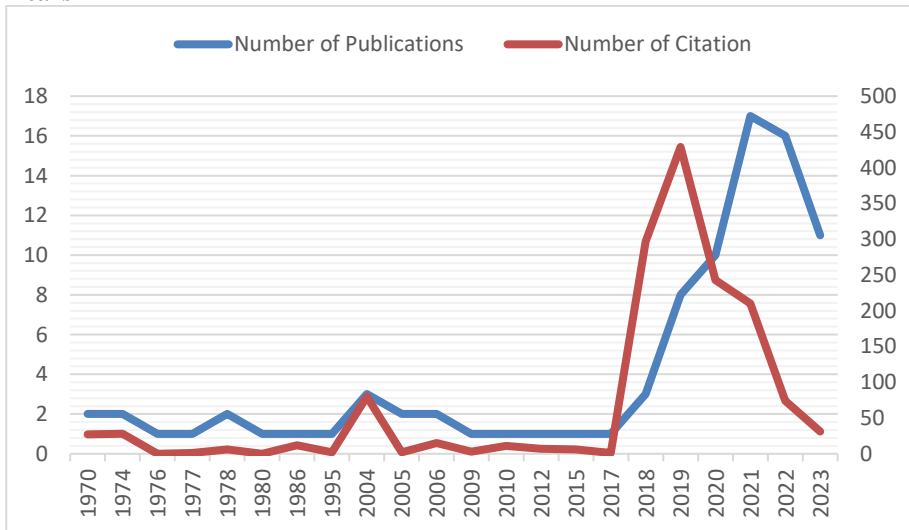
4. FINDINGS

An overview of the descriptive characteristics of the 88 publications analyzed in the review is presented in this section. The temporal distribution of the included publications, influential fields of study, main publication channels, prominent

keywords, active research institutions and countries are discussed. Furthermore, to assess important gaps and potential directions for future research, the relevance of the articles to the circular city, research methods used, purpose and key findings are examined.

The first article on the circular city was published in 1970. From that date until 2023, 88 works were indexed in WoS and Scopus database. It is seen that works in this field have been produced in various fields at certain intervals for 53 years. While from 1970 to 2023, no serious change was observed in academic studies; after 2017, there has been a significant increase in the number of publications. This is related to the fact that the concept of circular city has recently become a popular concept with the circular economy and has been studied more frequently. After 2021, a slight decrease was observed in the number of publications. This is attributed to the fact that some articles prepared and published in journals have not yet been processed in databases such as WoS and Scopus. The first thing that can be seen when we look at the citations of the prepared works is the change in the citation momentum in parallel with the publications. In total, 1485 citations were made to 88 prepared works. The distribution of the studies conducted in the field of circular city and the citations to these studies by years is shown in Figure 3.

Figure 3. Distribution of Studies and Citations in the Field of Circular City by Years



Source: Prepared by the Author

When the studies on the circular city are examined on the basis of the university where they were prepared, the journal in which they were published and the field of research, it was determined that articles were prepared in 62 different universities, 53 different journals and 19 fields. It is seen that most of the relevant articles were prepared at

Purdue University and University of London. It is understood that most of the articles were published by the journal Sustainability. On the basis of field, it is seen that the articles are mostly related to Science and Technology research field. The distribution of circular city studies according to universities, journals and research fields is shown in Table 2.

Table 2. Distribution of Studies on Circular City by Universities, Journals and Research Areas

Universities	Journals	Research Areas
Purdue University (4)	Sustainability (16)	Science and Technology (17)
University of London (4)	Computer (4)	Environmental Sciences and Ecology (15)
BOKU University (3)	European Planning Studies (3)	Business and Economics (12)
Boston College (2)	Journal of Optimization Theory and Applications (3)	Engineering (6)
Bournemouth University (2)	Water (3)	Computer Science (5)
Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) (2)	Annals of Regional Science (2)	Construction and Building Technology (5)
KU Leuven (2)	Blue-Green Systems (2)	Economics, Econometrics and Finance (5)
National Taipei University (2)	Building and Environment (2)	Geography (4)
Tampere University (2)	Cities (2)	Mathematics (3)
University College London (2)	Economics Bulletin (2)	Operations Research and Management Science (2)
University of Bologna (2)	Regional Science and Urban Economics (2)	Architecture (2)
University of Hong Kong (2)	Resources Conservation and Recycling (2)	Development Studies (2)
University System of Ohio (2)	Sustainable Cities and Society (2)	Earth and Planetary Sciences (2)
Vienna University of Economics and Business (2)	Techno-Journal of Technology for Architecture and Environment (2)	Urban Studies (2)
VTT Technical Research Center Finland (2)	Transportation Research (2)	Other (5)
Utrecht University (2)	Urban Geography (2)	
Other (51)	Other (37)	

Source: Prepared by the Author

When the keywords of the studies on the circular city were analyzed, it was found that a total of 303 different keywords were used in 88 studies. The top five keywords used in these studies are ‘circular’ with 79 times; ‘urban’ with 41 times; ‘economy’ with

Year	Title of the Article	Research Area	Index	Journal Impact Factor	Number of Citations
2018	“Circular Cities: Mapping Six Cities in Transition”	Environmental Sciences and Ecology	SCI-E; SSCI	9,1	195
2019	“Circular Economy Strategies in Eight Historic Port Cities: Criteria and Indicators Towards a Circular City Assessment Framework”	Science and Technology	SCI-E; SSCI	4	95
2019	“Circular Cities”	Environmental Sciences and Ecology	SSCI	4,9	87
2020	“Towards Circular Cities-Conceptualizing Core Aspects”	Construction and Building Technology	SCI-E; SSCI	10,6	81
2019	“Circular Cities: Challenges to Implementing Looping Actions”	Science and Technology	SCI-E; SSCI	4	75
2018	“Interpreting Circularity. Circular City Representations Concealing Transition Drivers”	Science and Technology	SCI-E; SSCI	4	69
2004	“Where to Locate in a Circular City?”	Business and Economics	SSCI	1,9	64
2019	“Circular Cities: Exploring Local Government Strategies to Facilitate a Circular Economy”	Environmental Sciences and Ecology	SSCI	3,5	63
2020	“Implementing Nature-Based Solutions for Creating a Resourceful Circular City”	Environmental Sciences and Ecology	ESCI	4,1	59
2019	“The Economy that Runs on Waste: Accumulation in the Circular City”	Development Studies	SSCI	3,8	56
2018	“Non-Uniform Ground-Level wind Patterns in a Heat Dome Over a Uniformly Heated Non-Circular City”	Thermodynamics	SCI-E; SSCI	5,3	33
2021	“Creating a Circular City-An Analysis of Potential Transportation, Energy and Food Solutions in a Case District”	Construction and Building Technology	SCI-E	10,6	30
2021	“Management of Urban Waters with Nature-Based Solutions in Circular Cities-Exemplified through Seven Urban Circularity Challenges”	Environmental Sciences and Ecology	SCI-E; SSCI	3,5	30
2020	“Operationalizing the Circular City Model for Naples’ City-Port: A Hybrid Development Strategy”	Science and Technology	SCI-E; (SSCI)	4	29
2021	“The Adaptive Reuse of Cultural Heritage in European Circular	Science and Technology	SCI-E; SSCI	4	29

	City Plans: A Systematic Review”				
2019	“Urban Heat Island Circulations of an Idealized Circular City as Affected by Background wind Speed”	Construction and Building Technology	SCI-E	7,6	26
2021	“Circular Cities: What Are the Benefits of Circular Development? ”	Science and Technology	SCI-E; SSCI	4	23
1970	“Routing in a Circular City with two Ring Roads”	Undefined	Scopus	-	20
2020	“Transformation Tools Enabling the Implementation of Nature-Based Solutions for Creating a Resourceful Circular City”	Environmental Sciences and Ecology	ESCI	4,1	17
2021	“Adaptive Re-use of Urban Cultural Resources: Contours of Circular City Planning”	Economics, Econometrics and Finance	Scopus	-	17
2021	“Towards a Cross-Sectoral View of Nature-Based Solutions for Enabling Circular Cities”	Environmental Sciences and Ecology	SCI-E	3,5	15
1974	“A Continuous Model of Optimal-Cost Routes in a Circular City”	Mathematics	Scopus	1,8	15
2020	“From Circular Consumers to Carriers of (Unsustainable) Practices: Socio-Spatial Transformations in the Circular City”	Geography	SSCI	4,4	14
2019	“Implementation of Connected and Autonomous Vehicles in Cities Could Have Neutral Effects on the Total Travel Time Costs: Modeling and Analysis for a Circular City”	Science and Technology	SCI-E; SSCI	4	14
2021	“Nature-Based Solutions for Agriculture in Circular Cities: Challenges, Gaps, and Opportunities”	Environmental Sciences and Ecology	SCI-E; SSCI	3,5	14
2021	“The Circular City and Adaptive Reuse of Cultural Heritage Index: Measuring the investment opportunity in Europe”	Engineering	SCI-E; SSCI	13,4	13
2019	“Water Tank Modelling of Variations in Inversion Breakup Over a Circular City”	Construction and Building Technology	SCI-E	7,6	13
2022	“Digitalisation Driven Urban Metabolism Circularity: A Review and Analysis of Circular City Initiatives”	Environmental Sciences and Ecology	SSCI	6,9	13

2020	“Circular Cities: The Case of Singapore”	Engineering	ESCI	2,5	13
1974	“Land Use in a Circular City”	Economics, Econometrics and Finance	Scopus	1,9	13
1986	“The Location Process Of Central Place System Within A Circular City”	Business and Economics	SSCI	13,9	12
2022	“More Circular City in the Energy and Ecological Transition: A Methodological Approach to Sustainable Urban Regeneration”	Science and Technology	SCI-E; SSCI	4	12
2022	“Circular Cities: Planning for Circular Development in European Cities”	Environmental Sciences and Ecology	SSCI	3,5	12
2021	“Human-Centred Indicators (HCI) to Regenerate Vulnerable Cultural Heritage and Landscape Towards a Circular City: From the Bronx (NY) to Ercolano (IT)”	Science and Technology	SCI-E; SSCI	4	11
2010	“Spatial Cournot Competition in a Circular City with Directional Delivery Constraints”	Business and Economics	SSCI	2,4	11
2020	“Waste Management in Small and Medium Enterprises (SMEs) - A Barrier to Developing Circular Cities”	Engineering	SCI-E	8,7	10
2020	“A Materials Bank for Circular Leuven: How to Monitor ‘Messy’ Circular City Transition Projects”	Science and Technology	SCI-E; SSCI	4	10
2020	“Site Resource Inventories-A Missing Link in the Circular City’s Information Flow”	Earth and Planetary Sciences	Scopus	-	10
2022	“Make It a Circular City: Experiences and Challenges from European Cities Striving for Sustainability Through Promoting Circular Making”	Engineering	SCI-E	13,4	8
2004	“A Noncooperative Analysis of a Circular City Model”	Business and Economics	SSCI	3,3	8
2006	“Spatial Cournot Competition Among Multi-Plant Firms in a Circular City”	Business and Economics	SSCI	1,8	8
2004	“Spatial Cournot Competition in a Circular City with Transport Cost Differentials”	Economics, Econometrics and Finance	Scopus	0,5	8

2006	“Product Differentiation and Location Choice in a Circular City”	Business and Economics	SSCI	3,2	7
2012	“Spatial Cournot Competition and Transportation Costs in a Circular City”	Business and Economics	SSCI	2,4	7
1970	“Circumferential-Direct Routing in a Circular City”	Undefined	Scopus	-	7
2022	“From The Sanitary City To The Circular City? Technopolitics of Wastewater Restructuring in Los Angeles, California”	Geography	SSCI	4,4	6
2022	“Indicators for the Circular City: A Review and a Proposal”	Science and Technology	SCI-E; SSCI	4	6
2023	“Sustainable Circular Cities? Analysing Urban Circular Economy Policies in Amsterdam, Glasgow, and Copenhagen”	Science and Technology	SSCI	3	6
2015	“Production Cost Heterogeneity in the Circular City Model”	Operations Research and Management Science	SCI-E; SSCI	1,2	6
2021	“Agency in Circular City Ecosystems-A Rationalities Perspective”	Science and Technology	SCI-E; SSCI	4	5
2022	“The Process of Digitalization of the Urban Environment for the Development of Sustainable and Circular Cities: A Case Study of Bologna, Italy”	Science and Technology	SCI-E; SSCI	4	5
2021	“Making it Concrete: Analysing the Role of Concrete Plants’ Locations for Circular City Policy Goals”	Construction and Building Technology	ESCI	3	5
2023	“Sustainability Transitions to Circular Cities: Experimentation Between Urban Vitalism and Mechanism”	Urban Studies	SSCI	7,6	4
2023	“Enterprise Architecture as a Responsible Data Driven Urban Digitization Framework: Enabling Circular Cities in India”	Operations Research and Management Science	SCI-E	4,6	4
2021	“How Shall We Start? The Importance of General Indices for Circular Cities in Indonesia”	Science and Technology	SCI-E; SSCI	4	4
2021	“Smart District and Circular Economy: The Role of ICT Solutions in Promoting Circular Cities”	Science and Technology	SCI-E; SSCI	4	4

2022	“Temporal Challenges of Building a Circular City District Through Living-Lab Experiments”	Environmental Sciences and Ecology	SSCI	3,5	4
1978	“A Critical Condition for the Cost Density in the Circular City Model”	Mathematics	Scopus	1,8	4
2021	“Degrowing Circular Cities: Emerging Socio-Technical Experiments for Transition”	Architecture	ESCI	0,3	4
2021	“Rough Set-based Model of Waste Management Systems towards Circular City Economies”	Chemical Engineering	Scopus	-	4
2022	“Vulnerability Exposure Driven Intelligence in Smart, Circular Cities”	Computer Science	Scopus	-	4
2023	“The Complexity and Interconnectedness of Circular Cities and the Circular Economy for Sustainability”	Development Studies	SSCI	10,1	3
2023	“The Rising Phenomenon of Circular Cities in Japan. Case Studies of Kamikatsu, Osaki and Kitakyushu”	Environmental Sciences and Ecology	SCI-E	9,6	3
2023	“Transitioning Towards a Sustainable Circular City: How to Evaluate and Improve Urban Solid Waste Management in Brazil”	Engineering	SCI-E	4,2	3
2009	“Harmonic Symmetries of Imperfect Competition on Circular City”	Business and Economics	SCI-E; SSCI	1,1	3
2023	“An Actionable Maturity Planning Model for Smart, Circular Cities”	Urban Studies	SSCI	7,6	2
1978	“A Model of Population Distribution, Traffic Congestion, and Neighborhood Crowding in a Circular City”	Economics, Econometrics and Finance	Scopus	6,3	2
2023	“Co-construction of Performance Indicators for a Circular City and Its Relation to a Local Action Net”	Business and Economics	SSCI	5,5	2
2023	“The Role Given to Citizens in Shaping a Circular City”	Geography	SSCI	4,4	2
2023	“Smart Circular Cities: Governing the Relationality, Spatiality, and Digitality in the	Science and Technology	SCI-E; SSCI	4	2

	Promotion of Circular Economy in an Urban Region”				
2005	“Cournot Competition in a Two-Dimensional Circular City”	Business and Economics	SSCI	1	2
2022	“A Caring Confrontation: Re-Ordering as a Design Research Strategy Toward a Circular City”	Geography	ESCI	0,7	2
2021	“District Circular Transition and Technological Design Towards a Circular City model”	Architecture	ESCI	0,3	2
1995	“Allocation of Urban Space Between Roads and Residential Area - Circular City Model of Traffic Congestion Free Area”	Operations Research and Management Science	SCI-E	0,22	2
2022	“The Sound of a Circular City: Towards a Circularity-Driven Quietness”	Environmental Sciences and Ecology	SCI-E; SSCI	4,8	1
2022	“Business Model Canvas for Big and Open Linked Data in Smart and Circular Cities: Findings From Europe”	Computer Science	SCI-E	4,5	1
1977	“Further Optimal Cost Routes in the Circular City Model”	Mathematics	Scopus	1,8	1
2017	“Spatial Cournot Competition in a Circular City with More than Two Dispatches”	Business and Economics	SSCI	0,9	1
2022	“Smart and Circular Cities”	Computer Science	SCI-E	4,5	0
2022	“Redefining Circular Cities: Regulation, Governance, Infrastructure, and Technology”	Computer Science	SCI-E	4,5	0
2022	“Interoperable Internet of Things for Smart Transportation Systems in Circular Cities”	Computer Science	SCI-E	4,5	0
1976	“Land Use in a Circular City: Some Numerical Results”	Economics, Econometrics and Finance	Scopus	3,3	0
2023	“Quantification of Sustainability Index for the Wastewater Recovery Technologies: A Decision Support Approach for Circular City Adaptations”	Environmental Sciences and Ecology	SCI-E	3,2	0
2005	“Horizontal Mergers in the Circular City: A Note”	Business and Economics	ESCI	0,5	0
2020	““Zéro Artificialisation Nette” Target, Towards Circular Cities and Territories”	Environmental Science and Ecology	Scopus	-	0
2021	“Circular City/Circularity in the City. Limits and Potential of an Emerging Paradigm”	Social Sciences	Scopus	-	0

1980	“Some Generalizations of the Circular City Model”	Engineering	Scopus	-	0
2022	“Urban Metabolism as a Background for the Development of Circular Cities in Ukraine”	Earth and Planetary Sciences	Scopus	-	0

Source: Prepared by the Author

The qualitative structure of the 5 most cited publications among the articles in Table 3 was examined in detail. As a result of the examination, it was seen that 3 of these publications used qualitative research methods and 2 of them used mixed research methods. Case studies were analyzed in 2 of the articles. In 2 studies, theory and literature were examined. In the other 1 study, both comparative case study analysis and literature review were included. The qualitative structure of the 5 most cited studies in the field of circular city is shown in Table 4.

Table 4. Structure of the 5 Most Cited Studies in the Field of Circular City

Title of the Article	Objectives	Methods	Key Findings
“Circular Cities: Mapping Six Cities in Transition”	“The research, we initiate a critical discussion on the concept of the circular city, through six European case studies. The aim is to undertake exploratory research into early examples of city managers initiating CE activities within their cities: How are cities adopting CE as a strategy? We review and critique the emerging body of CE literature from an urban sustainability perspective.”	Qualitative Research - Sample case analysis	“Some cities were examined in a circular city perspective and policy strategies were mapped.”
“Circular Economy Strategies in Eight Historic Port Cities: Criteria and Indicators Towards a Circular City Assessment Framework”	“The paper aims to develop an extensive form of “screening” of circular economy actions in emerging circular cities, focusing on eight European historic port cities self-defined as “circular”. The analysis is carried out as a review of circular economy actions in the selected cities, and specifically aims to identify the key areas of implementation in which the investments in the circular economy are more oriented, as well as to analyze the spatial implications of the reuse of buildings and sites, proposing a set of criteria and indicators for ex-ante and ex-post evaluations and monitoring of circular cities.”	Mixed method - Sample case analysis	“The review of projects and indicators of circular city conducted in this study highlights the lack of measures and assessments that go beyond the “materials and energy” dimensions in circular urban economy, embedding other dimensions related to the culture of cooperation, synergies, and symbioses that are key to the self-sustainability of

			urban and territorial systems.”
“Circular Cities”	“The paper I investigate why the current state-of-the-art conceptualisation for circular economy (RESOLVE) is inadequate when applied to a city. Through this critique and a broader review of the literature I identify the principles and components which are lacking from the circular economy (CE) conceptualisation when applied to a city. I then use this to develop my own definition and conceptualisation of a circular approach to urban resource management.”	Qualitative Research - Conceptual and/or theoretical review	“Conceptual and/or theoretical contribution.”
“Towards Circular Cities- Conceptualizing Core Aspects”	“The aim of this article is to conceptualize ‘circular city’ by composing a comprehensive overview of the most relevant aspects covering constraints, characteristics and connections. Additionally, the article aims at pointing the next steps for the cities to take towards circularity.”	Qualitative Research - Conceptual and/or theoretical review	“Conceptual and/or theoretical contribution.”
“Circular Cities: Challenges to Implementing Looping Actions”	“The paper we explore the challenges facing the implementation of looping actions in cities.”	Mixed method - A literature review, expert workshop and comparative case studies were employed.	“The study identified 58 challenges to circular action in cities.”

Source: Prepared by the Author

CONCLUSION

The circular economy is a transformative model that aims to achieve sustainable growth by focusing on resource efficiency, waste reduction and minimum material use. It is not independent of the capitalist system, but is a conservationist approach developed to address resource issues that impede development. Human impact on the environment has always existed, but the Industrial Revolution in the 19th century changed this perception. Global material use has almost tripled in the last 107 years and is expected to reach between 170 and 184 billion tons by 2050. This means that humanity is using our planet’s ecosystems faster than they can be replenished, requiring almost a second world to match production and consumption patterns. Urban areas are at the center of this production and consumption, responsible for much of this resource use and waste generation. With these characteristics, cities have an important role in the transition to a circular economy. The aim of this study is to identify the trends in the literature on the concept of circular city, to identify the main topics addressed, to examine the prominent studies and to guide the researchers, - implementers, and -policy makers interested in the subject for their future studies.

In the study, 88 publications on the concept of circular city between 1970-2023 in WoS and Scopus database were listed and analyzed. The circular city is still a very current field of study with historical roots. Until 2017, there was no significant change in the number of publications on the circular city; However, there has been a significant increase in the number of publications after 2017. In other words, since 2017, the topic of circular city has frequently appeared in the literature. It is seen that most of the relevant articles were prepared at Purdue University and University of London. It is understood that most of the articles were published by the journal Sustainability. In terms of field, it is seen that the articles are mostly related to the Science and Technology research field. The most commonly used keywords in the studies are 'circular', 'urban, economy', 'city' and 'cities'. Among the studies on circular cities, the most cited works are "Circular Cities: Mapping Six Cities in Transition", "Circular Economy Strategies in Eight Historic Port Cities: Criteria and Indicators Towards a Circular City Assessment Framework", "Circular Cities", "Towards Circular Cities-Conceptualizing Core Aspects" and "Circular Cities: Challenges to Implementing Looping Actions".

As a result, this study has attempted to provide an overall picture of the research on the circular city in general, including current and diverse publications. The literature on the concept of the circular city has been defined, studies in the WoS and Scopus databases have been identified and a literature summary has been presented for researchers, -practitioners, and also -policy makers interested in the subject.

DÖNGÜSEL KENT: DİSİPLİNLERARASI BÜTÜNLEŞTİRİCİ BİR LİTERATÜR TARAMASI

1. GİRİŞ

Döngüsel ekonomi, kaynak verimliliği, atık azaltımı ve sürekli malzeme kullanımına odaklanarak sürdürülebilir kalkınmayı sağlamayı amaçlayan dönüştürücü bir modeldir. Bu model kapitalist sistemden bağımsız değildir, ancak kalkınmayı engelleyen kaynak sorunlarını ele almak için geliştirilmiş çevre korumacı bir yaklaşımdır. İnsanın çevre üzerindeki etkisi her zaman var olmuştur, ancak 19. yüzyıldaki Sanayi Devrimi bu etkiyi ciddi bir şekilde artırmıştır. Küresel malzeme kullanımı son 123 yılda neredeyse on beş katına çıkmıştır. Bu, insanlığın gezegenimizin ekosistemlerini yenilenebileceklerinden daha hızlı kullandığı ve mevcut üretim- tüketim kalıplarını devam ettirmek için neredeyse ikinci bir dünyaya ihtiyaç olduğu anlamını taşımaktadır. Kentsel alanlar bu üretim ve tüketimin merkezinde yer almakta olup, bu kaynak kullanımı ve atık üretiminin büyük bir kısmından sorumludur. Bu özellikleriyle kentler döngüsel ekonomiye geçişte önemli bir role sahiptir. Bu çalışmanın amacı, döngüsel kent kavramına yönelik literatürdeki eğilimleri tespit etmek, ele alınan ana konuları belirlenmek, ön plana çıkan çalışmalarını incelemek ve konu ile ilgilenen araştırmacılara-uygulayıcılara-politika yapıcılara gelecekte hazırlayacakları çalışmalar için rehberlik etmektir.

2. YÖNTEM

Çalışmada bütünlendirici literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Akademik araştırmalarda bütünlendirici literatür taraması ile yanlılığı en aza indirmeyi amaçlayan, tekrarlanabilir, bilimsel ve şeffaf bir süreç benimsenerek kanıta dayalı bir uygulama izlenir. Bu yöntem, hem ampirik hem de teorik yayınları içerecek şekilde tanımlanmaktadır. Bütünlendirici literatür taraması, incelenen konuya ilişkin yeni bilgiler üreten, çerçeveler sunan ve perspektifler oluşturan kendine özgü bir araştırma biçimidir. Bütünlendirici literatür taramaları, literatürde hızlı bir büyüme yaşayan ve uzun süredir kapsamlı bir inceleme ve güncellemeden faydalanmamış dinamik konular üzerinde gerçekleştirilir. Bu doğrultuda hazırlanan çalışmanın amacı, döngüsel kent kavramına yönelik literatürdeki eğilimleri tespit etmek, ele alınan ana konuları belirlemek, ön plana çıkan çalışmaları incelemek ve konu ile ilgilenen araştırmacılara-uygulayıcılara-politika yapıcılara gelecekte hazırlayacakları çalışmalar için rehberlik etmektir. Çalışma kapsamında, bilimsel alanda döngüsel kent kavramıyla ilgili yayınlar, Scopus ve WoS veri tabanlarında yapılan aramalarla bütüncül literatür taraması yöntemiyle analiz edilmiştir.

3. BULGULAR

Bu çalışmada, WoS ve Scopus veri tabanlarında 1970-2023 yılları arasında döngüsel kent kavramı üzerine yapılmış 88 yayın listelenmiş ve analiz edilmiştir. Döngüsel kent, tarihsel kökleri olan ve hala çok güncel olan bir çalışma alanıdır. 2017 yılına kadar döngüsel kentlerle ilgili yayın sayısında önemli bir değişiklik olmamıştır; ancak 2017 yılından sonra yayın sayısında önemli bir artış olmuştur. Diğer bir deyişle, 2017 yılından itibaren döngüsel kent konusu literatürde sıklıkla yer almaya başlamıştır. Konuyla ilgili en çok akademik çalışma yapan kurumların Purdue Üniversitesi ve Londra Üniversitesi olduğu tespit edilmiştir. Hazırlanan çalışmaların büyük kısmının Sustainability dergisi tarafından yayımlandığı anlaşılmaktadır. Alan açısından bakıldığında ise makalelerin çoğunlukla Bilim ve Teknoloji araştırma alanıyla ilgili olduğu görülmektedir. Çalışmalarda en sık kullanılan anahtar kelimeler döngüsel, kentsel, ekonomi, şehir ve kentlerdir. Döngüsel kentler üzerine yapılan çalışmalar arasında en çok atıf alan eserler “Circular Cities: Mapping Six Cities in Transition”, “Circular Economy Strategies in Eight Historic Port Cities: Criteria and Indicators Towards a Circular City Assessment Framework”, “Circular Cities”, “Towards Circular Cities-Conceptualizing Core Aspects” and “Circular Cities: Challenges to Implementing Looping Actions” dur.

SONUÇ

Döngüsel ekonomi, kaynak verimliliği, atık azaltımı ve minimum malzeme kullanımına odaklanarak sürdürülebilir büyüme sağlamayı amaçlayan dönüştürücü bir modeldir. Kapitalist sistemden bağımsız değildir, ancak kalkınmayı engelleyen kaynak sorunlarını ele almak için geliştirilmiş korumacı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın hayata geçirilmesinde ve başarısının sağlanmasında kentlerin önemli bir yeri ve rolü bulunmaktadır. Çünkü kentler dünya yüzeyinin küçük bir kısmının

kaplamasına rağmen insanların çoğunun içerisinde yaşadığı üretim ve tüketimin gerçekleştiği asli mekânlardır. Çalışmada döngüsel kent kavramına odaklanılmış, WoS ve Scopus veri tabanlarında 1970-2023 yılları arasında döngüsel kent kavramıyla ilgili 88 yayın listelenmiş ve analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde döngüsel kent kavramı yönelik araştırmaların 2017 yılından sonra ivmelenme gösterdiği ve sürdüğü tespit edilmiştir. Konu hale güncel bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmakta ve çalışılmaktadır. Sonuç olarak bu çalışma, güncel ve çeşitli yayınları da içerecek şekilde döngüsel kent üzerine yapılan araştırmaların genel bir resmini sunmaya çalışmıştır. Döngüsel kent kavramına ilişkin literatür tanımlanmış, WoS ve Scopus veri tabanlarında yer alan çalışmalar tespit edilmiş ve konuyla ilgilenen araştırmacılar-uygulayıcılar-politika yapıcılar için bir literatür özeti sunulmuştur.

REFERENCES

- Andersen, M. S. (2007). An Introductory Note on the Environmental Economics of the Circular Economy. *Sustainability Science*, 2 (1), 133-140.
- Boulding, K. (1966). The Economics of the Coming Spaceship Earth. Access: 24 February 2020, <https://www.laceiba.org.mx/wp-content/uploads/2017/08/Boulding-1996-The-economics-of-the-coming-spaceship-earth.pdf>.
- Byström, J. (2018). *The 15 Circular Steps for Cities*, Lüksemburg: European Investment Bank.
- Christmal Dela, C. and Janet J., G (2017). An Integrative Literature Review Framework for Postgraduate Nursing Research Reviews. *European Journal of Research in Medical Sciences*, 5 (1), 7-15.
- Circle Economy (2021). *The Circularity GAP Report: Solutions for a Linear World That Consumes Over 100 Billion Tonnes of Materials and Has Warmed by 1- Degree*, Amsterdam: Circle Economy.
- Circle Economy (2023). *The Circularity GAP Report*, Amsterdam: Circle Economy.
- Commoner, B. (1971). *The Closing Circle Nature, Man and Technology*, New York: Alfred A. Knopf.
- Connectedpapers (2024). An Introductory Note on the Environmental Economics of the Circular Economy. Access: 10 May 2024, <https://www.connectedpapers.com/main/9ce488f1e525e8395addc81e0f1eb33925198c63/An-introductory-note-on-the-environmental-economics-of-the-circular-economy/list>
- Cronin, M. A. and George, E. (2023). The Why and How of the Integrative Review. *Organizational Research Methods*, 26 (1), 168-192.
- Dhawan, P. (2019). *Circular Economy Guidebook for Cities*, Germany: CSCP.
- Evans, D., Webb, C. and Roe, B. (2008). *Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews*, Blackwell Publishing.
- ICLEI (2023). Circular Cities Declaration. Access: 10 May 2024. <https://circularcitiesdeclaration.eu/>
- Lacy, P. and Rutqvist, J. (2015). *Waste to Wealth: The Circular Economy Advantage*, United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Pearce, D. W. and Turner, R. K. (1990). *Economics of Natural Resources and the Environment*, United States: Johns Hopkins University Press.
- Prendeville, S., Cherim, E. and Bocken, N. (2018). Circular Cities: Mapping Six Cities in Transition. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 26, 171-194.

- Torraco, R. J. (2016). Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. *Human Resource Development Review*, 15 (4), 404-428.
- Tranfield, D., Denyer, D. and Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14 (3), 207-222.
- University College of Estate Management (2024). Circular cities 101: How Do They Work?. Access: 02 December 2024. <https://www.ucem.ac.uk/whats-happening/articles/circular-city/#:~:text=Circular%20cities%20can%20help%20improve,is%20important%20for%20economic%20productivity>.
- Veral, E. S. (2018). Atık Sorunsalı Bağlamında Avrupa Birliği'nin Yeni Ekonomi Modeli Olarak Döngüsel Ekonominin Değerlendirilmesi. Ankara University, Institute of Social Sciences, PhD Thesis, Ankara.
- WB (2020). Urban Development. Access: 02 May 2024. <https://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/overview>
- WWF (2012). *Türkiye'nin Ekolojik Ayak İzi Raporu*, Switzerland: WWF.
- WWF (2019). July 29: Earth Overshoot Day 2019 is the Earliest Ever. Access: 10 April 2024. <https://wwf.panda.org/?350491/Earth-Overshoot-Day-2019>
- Yalçın, Ö. (2023). Döngüsel Kent. Nilüfer N., Özkan Y. and Abidin K. (Eds.), *Kent Terimleri Ansiklopedisi* in, (p. 109-112). İstanbul: EfeAkademi Yayınları.
- Yalçın, Ö. and Negiz, N. (2022). *Döngüsel Ekonomi ve Kentsel Atık (Sürdürülebilirliğin Sürdürülmesi Üzerine Arayışlar)*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yaş, H. (2022). Döngüsel Kentler ve Türkiye'deki Çevre Mevzuatının Uygunluğu. *Anadolu Akademi Social Sciences Journal*, 4 (2), 71-92.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Özkan YALÇIN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Özkan YALÇIN
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Özkan YALÇIN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Özkan YALÇIN
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Özkan YALÇIN

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**ELEKTRİKLİ ARAÇ TEKNOLOJİSİ, EKONOMİ VE ULAŞIM SEKTÖRÜ:
DOĞU ANADOLU BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

Serdar ÖZTÜRK¹ & Tuğba İBİK²

Öz

Tarihsel süreçte teknolojinin etkisi ile araç sistemleri değişmiş ve elektrikle çalışan araçlar ortaya çıkmıştır. 19. yüzyılda yaşanan gelişmeler ile ortaya çıkan elektrikli araçlar, çevre bilincinin de artması ile birlikte daha önemli hale gelmiştir. Ancak halen Türkiye gibi birçok ülkede elektrikli araçlara verilen önemin ve altyapı çalışmalarının yeterli olmadığı görülmektedir. Özellikle Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan illerde elektrikli araçlar için yeterli altyapı sağlanamamıştır. Öte yandan bölgede bulunan illerde hava kirliliği oluşumuna çeşitli faktörler neden olabilir. Bu kirlilik üzerinde karayolu ulaşımının da etkisi bulunabilir. Bu durumda sürdürülebilirliğin sağlanmasını güç hale getirebilir. Bu bağlamda karayolu ulaşımından kaynaklanan CO₂ emisyonunun ve hangi il için ne düzeyde bir tedbir alınması gerektiğinin belirlenmesi, buna uygun çözüm önerileri getirilmesi bakımından önemlidir. Bu nedenle bu çalışmada, 2010 ve 2023 yıllarında Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan illerin karayolu ulaşım emisyonunu hesaplamak amaçlanmaktadır. Bunun için IPCC tarafından önerilen yaklaşımlar arasında bulunan Tier 1 yöntemi kullanılmaktadır. Elde edilen sonuca göre, 2023 yılında en fazla CO₂ emisyonu oluşumuna 737,83 GgCO₂ ile Malatya ilinin neden olduğu görülmektedir. Bunu 672,67 GgCO₂ ile Erzurum, 613,25 GgCO₂ ile Elazığ, 510,38 GgCO₂ ile Van takip etmektedir. Dolayısıyla başta emisyonun yüksek olduğu iller olmak üzere emisyon artışı yüksek olan tüm iller için emisyon seviyesinde azaltıcı etkide bulunacak uygulama ve politika düzenlemelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Aksi takdirde bu emisyon seviyesi daha çok yükselerek ağır boyutlara ulaşabilir. Bu nedenle bölgede elektrik araç kullanımının yaygınlaştırılması için öncelikle bu araçlara yönelik ekonomik ve teknolojik konularda iyileştirmeler yapılması gerekmektedir. Bu sayede özellikle enerji, ekonomi, ulaşım ve çevre gibi alanlarda küresel boyutta sürdürülebilirliğin gerçekleşmesine katkı sağlanabilir.

Anahtar Kelimeler: Elektrikli Araç Teknolojisi, Ekonomi, Ulaşım

JEL Kodları: L94, E20, O18.

Başvuru: 03.09.2024 **Kabul:** 19.01.2025

¹ Prof. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, serdarozturk@nevsehir.edu.tr, Nevşehir, Türkiye, ORCID: 0000-0003-0650-0244

² Doktora Öğrencisi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, tugbaibik50@gmail.com, Nevşehir, Türkiye, ORCID: 0009-0001-8194-6740

ELECTRIC VEHICLE TECHNOLOGY, ECONOMY AND TRANSPORTATION SECTOR: THE EXAMPLE OF THE EASTERN ANATOLIA REGION³

Abstract

In the historical process, vehicle systems have changed with the influence of technology and electric vehicles have emerged. Electric vehicles, which emerged with the developments in the 19th century, have become more important with the increase in environmental awareness. However, it is still seen that the importance given to electric vehicles and infrastructure works are not sufficient in many countries such as Türkiye. Especially in the provinces in the Eastern Anatolia Region, sufficient infrastructure for electric vehicles has not been provided. On the other hand, various factors may cause air pollution in the provinces in the region. Road transportation may also have an impact on this pollution. In this case, it may make it difficult to ensure sustainability. In this context, it is important to determine the CO₂ emissions resulting from road transportation and what level of precautions should be taken for which province and to propose appropriate solutions. Therefore, this study aims to calculate the road transportation emissions of the provinces in the Eastern Anatolia Region between 2010 and 2023. For this, the Tier 1 method, which is among the approaches recommended by IPCC, is used. According to the results obtained, it is seen that Malatya province caused the highest CO₂ emissions in 2023 with 737.83 GgCO₂. This is followed by Erzurum with 672.67 GgCO₂, Elazığ with 613.25 GgCO₂, and Van with 510.38 GgCO₂. Therefore, implementation and policy regulations that will reduce the emission level are needed for all provinces with high emission increases, especially for the provinces with high emissions. Otherwise, this emission level may increase further and reach severe levels. Therefore, in order to popularize the use of electric vehicles in the region, it is necessary to make improvements in economic and technological matters regarding these vehicles. In this way, it can contribute to the realization of sustainability on a global scale, especially in areas such as energy, economy, transportation and environment.

Keywords: *Electric Vehicle Technology, Economy, Transportation.*

JEL Codes: *L94, E20, O18.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

1. GİRİŞ

Elektrikli araçların ortaya çıkış tarihinin 19.yüzyıla kadar uzandığı görülmektedir. Geliştirmeye yönelik girişimlerin yapılmasının ardından bu araçlar bir süre sonra ticari amaçlar için kullanılmaya başlanmıştır. Çevre konusunda farkındalığın oluşması sonucunda bu araçlara olan ilgi artmış ve günümüzdeki halini almıştır. İçten yanmalı motorla çalışan araçların aksine elektrikli araçlar, yalnızca elektrikle ya da elektrik ve yakıt ile birlikte kullanılabilir şekilde geliştirilmiştir. Elektrikli araçlar sektörel bakımdan pek çok alanda olduğu gibi, ekonomik bakımdan istihdam ve yatırım üzerinde etkili olabilir. Ancak toplum, enerji ve çevre için katkı sağlayan elektrikli araçlarda başta ekonomik ve teknik konular olmak üzere bazı yetersizlikler ile karşılaştığı için kullanımı sonraki dönemlerde de yaygınlık kazanmayabilir.

Elektrikli araç satışının bazı ülkelerde yapıldığı, diğer ülkelerde henüz yeterli gelişimin olmadığı görülmektedir. Özellikle çevre ve ulaşımda sürdürülebilirliğin sağlanması için önemli olan elektrikli araçlar başta CO₂ emisyonu olmak üzere sera gazı emisyonları üzerinde azaltıcı etkide bulunabilir. Dünya genelinde Çin, Avrupa ve ABD ile bazı ülkelerde satışı yapılan elektrikli araçların kullanımı Türkiye’de elektrikli ve hibrit şeklindedir. Ancak elektrikli araç kullanımı, altyapı ve şarj istasyonunda bazı eksikliklerin olduğu görülmektedir. Elektrikli araçlara olan ilgi Osmanlı Devleti dönemine kadar uzansa da son dönemlerde bu araçların kullanımı artış göstermiştir. Elektrikli araçların öneminden hareketle konu ile ilgili literatürde ulaşım emisyonları ile olan ilişkisini ele alan çok sayıda çalışma karşımıza çıkmaktadır. Elektrikli araç ve ulaşım ilişkisini ele alıp emisyonlar üzerinde azaltıcı etkide bulunduğunu (Alimujiang ve Jiang, 2020; Quillos-Ruiz vd., 2021; Obaid vd., 2021; Filigrana vd., 2022; Wang vd., 2022; Alanazi, 2023; Mehlig vd., 2023; Vega-Perkins vd., 2023; Zhao vd., 2023; Singh vd., 2024; Tetik-Kollugil vd., 2024; Wilczarska vd., 2024) ya da emisyonu artırıcı yönde etki ettiğini öne süren (Woo vd., 2017; Li ve Yan, 2024) çalışmalar yer almaktadır. Ayrıca elektrikli araçların ve motorlu araçların kullanılmamasının emisyonları azaltacağını belirten (Filigrana vd., 2022) çalışmalarda bulunmaktadır. Dolayısıyla literatürde özellikle elektrikli araçların emisyon üzerinde etkisinin olumlu ya da olumsuz olduğuna dair fikir birliği sağlanamasa da genellikle olumlu etkilediğine dair çalışmaların olduğu görülmektedir.

Türkiye’de özellikle yenilenemeyen enerji kaynaklarının kullanıldığı araçların daha yaygın olması ve çevre sorunlarının devam etmesi nedeniyle bu çalışmada konu elektrikli araçlar kapsamında ele alınmaktadır. Doğu Anadolu Bölgesi’nde hava kirliliğinin oluşmasında çeşitli faktörlerin etkisinin bulunması ve genellikle yakıt kaynaklı olması nedeniyle bu kirlilik üzerinde karayolu ulaşımının etkisinin belirlenmesi önemlidir. Yeterli şarj altyapısının olmadığı görülen Doğu Anadolu Bölgesi illerinde karayolu ulaşımından kaynaklanan CO₂ emisyonunu belirlemenin, öncelikli olarak müdahale edilmesi gereken yerlerin ortaya çıkarılması bakımından gerekli olduğu görülmektedir. Literatürde Doğu Anadolu Bölgesi’nde bulunan illerde karayolu ulaşım emisyonunu belirlemeye yönelik kapsamlı bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada Ağrı, Ardahan, Bingöl, Bitlis, Elazığ,

Erzincan, Erzurum, Hakkari, Iğdır, Kars, Malatya, Muş, Tunceli ve Van illeri için Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC) tarafından önerilen Tier 1, Tier 2 ve Tier 3 yöntemleri arasından Tier 1 yöntemi kullanılarak karayolu ulaşımından kaynaklanan CO₂ emisyonu hesaplanmaktadır. Çalışmada ilk olarak ilgili literatür araştırması yapılmış, sonraki bölümde elektrikli araç, ekonomi ve ulaşım sektörü ilişkisine değinilmiş, bir sonraki bölümde karayolu ulaşım emisyonunun belirleneceği çalışma alanına, veri, materyal ve yöntem, bulgular ve tartışmaya yer verilmiştir. Çalışma sonuç ve değerlendirme bölümüyle tamamlanmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

“Elektrikli Araç Teknolojisi, Ekonomi ve Ulaşım Sektörü: Doğu Anadolu Bölgesi Örneği” isimli makale çalışmasında, Doğu Anadolu Bölgesi’nde bulunan Ağrı, Ardahan, Bingöl, Bitlis, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Hakkari, Iğdır, Kars, Malatya, Muş, Tunceli ve Van illerinde karayolu ulaşımından kaynaklanan CO₂ emisyonunu hesaplamak amaçlanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Dünya çapında önemli bir rol oynayan otomotiv sektöründe araçlarda kullanılan yakıtların karakteristiğine bağlı olarak farklı çevresel etkiler ortaya çıkabilir. Küresel boyutta önemi artan çevre konusunda özellikle elektrikli araçların ön plana çıktığı ancak henüz geniş kullanım imkânı bulamadığı görülmektedir. Çevreye ulaşım kaynaklı yayılan CO₂ emisyonunun azaltılmasında etkili olduğu düşünülen elektrikli araçların kullanımının ve şarj altyapısının Türkiye’de yeni gelişmeye başladığı, Doğu Anadolu Bölgesi illerinde yeterli şarj sisteminin oluşmadığı görülmektedir. Çeşitli sebeplerle hava kirliliğinin ortaya çıktığı bölgede bulunan illerde öncelikle karayolu ulaşımından kaynaklanan CO₂ emisyonunun belirlenmesi ve ekonomi, enerji ve çevre gibi konularda etkili olduğu düşünülen elektrikli araç konusu kapsamında ele alınması önemli bir yere sahiptir.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada zaman, yer ve yöntem bakımından çeşitli sınırlamalar yapılmaktadır. Çalışmada yalnızca Doğu Anadolu Bölgesi’nde bulunan Ağrı, Ardahan, Bingöl, Bitlis, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Hakkari, Iğdır, Kars, Malatya, Muş, Tunceli ve Van illeri için CO₂ emisyonu hesaplaması yapılmaktadır. Bunun için 2010 ve 2023 yılları verileri kullanılmaktadır. Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK) tarafından yayınlanan raporlarda en son 2023 yılına ait verilere ulaşılması nedeniyle çalışma bu dönem ile sınırlandırılmıştır. Yöntem bakımından yapılan sınırlama ise IPCC tarafından önerilen Tier 1 yönteminin kullanılması şeklindedir. Bu yöntem emisyonların belirlenmesinde detaylı bir şekilde veri kullanımına ihtiyaç duyulmadan doğru bir tahmin yapılmasına imkân tanıdığı için tercih edilmiştir.

1.4. Araştırmanın Soruları

Çalışmanın amacı ve öneminden hareketle şu sorulara cevap aranmaktadır;

S₁: 2023 yılında 2010 yılına kıyasla Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan tüm iller için karayolu ulaşımından kaynaklanan CO₂ emisyonu artmış mıdır?

S₂: 2023 yılında Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan hangi ilin karayolu ulaşımından kaynaklanan CO₂ emisyonu daha yüksektir?

S₃: 2023 yılında Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan hangi ilin karayolu ulaşımından kaynaklanan CO₂ emisyonu daha düşüktür?

S₄: 2010-2023 yılları arası dönemde Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan hangi ilin karayolu ulaşımından kaynaklanan toplam CO₂ emisyon değişimi daha yüksektir?

S₅: 2010-2023 yılları arası dönemde Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan hangi ilin karayolu ulaşımından kaynaklanan toplam CO₂ emisyon değişimi daha düşüktür?

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Elektrikli araç kullanımının giderek artan önemiyle birlikte literatürde ekonomi ve ulaşım ile olan ilişkisini ele alan çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Buna göre elektrikli araç ve ekonomi ilişkisini ele alan çalışmalara bakıldığında; Galati vd., (2022) elektrikli araçların ekonomi ve sera gazı emisyonu üzerindeki etkisini ele aldıkları çalışmada, ekonomik bakımdan elektrikli araçların daha avantajlı olduğunu ve emisyonlar üzerinde azaltıcı etkisinin olduğunu öne sürmektedir. Pirmana vd., (2023) Endonezya'da elektrikli araçların ekonomi ve çevre üzerindeki etkisini ele aldıkları çalışmada, elektrikli araçların ekonomiye olumlu etkisinin olacağını öne sürmektedir. Bunun yanı sıra, bu araçların üretim, brüt katma değer ve istihdam üzerinde etkili olduğunu, çevre üzerinde ise etkisinin küçük olduğunu ifade etmektedir. Urbanova vd., (2023) Avrupa'da ekonomik bakımdan elektrikli araçları ele aldıkları çalışmada, 2010 ve 2021 yılları arası dönemler için araç satışlarını analiz etmektedir. Elde edilen bulgulara göre, küresel boyutta elektrikli araçların artış gösterdiğini, Slovakya ülkesinde ise özellikle 2021 yılında artış gerçekleştiğini belirtmektedir. Ancak yine de bu artışın az olduğunu ifade etmektedir. Zhao vd., (2024) elektrikli araç ve sürdürülebilir ekonomik büyüme ilişkisini ele almaktadır. Buna göre, şarj sistemine yönelik altyapı çalışmalarının ve dışarıdan gelen yatırımların katkısının olduğunu, elektrikli araç ve ekonomik büyüme ilişkisinin geliştiğini, elektrikli araçların artışının teknolojiyi geliştirdiğini ve dolayısıyla ekonomik büyümeyi sağladığını öne sürmektedir.

Elektrikli araç ve ulaşım sektöründe emisyon salınımını ele alan çalışmalara bakıldığında; Woo vd., (2017) elektrikli araç ve sera gazı emisyonunu ele aldıkları çalışmada, 70 ülkenin analizini yapmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, fosil yakıtın yoğun olarak kullanıldığı bazı ülkelerde elektrikli araçların içten yanmalı motorlu araçlara göre daha çok emisyon salınımına neden olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Alimujiang ve Jiang (2020) Şangay'da elektrikli araç ve CO₂ emisyonunu ele aldıkları çalışmada, elektrikli otobüs kullanımının emisyon üzerinde azaltıcı etkide bulunduğunu öne sürmektedir. CO, NO_x, NMHC ve PM₁₀ emisyonlarının düşürülmesinde ise bireysel elektrikli araç kullanımının katkısının olduğunu

belirtmektedir. Quillos-Ruiz vd., (2021) Peru’da elektrikli araç ve emisyon ilişkisini ele almaktadır. Buna göre, ulaşımda yenilenemeyen enerji kaynaklarının kullanımına bağlı olarak 26,666,537 tCO₂/yıl emisyon salınımının olduğunu ve bunun büyük bir kısmının dizel yakıtından kaynaklandığını öne sürmektedir. Elektrikli araçların kullanımında bir artış olması durumunda 348,437 tCO₂/yıl emisyon salınımının azalacağını belirtmektedir. Bunun yanı sıra yenilenemeyen enerji kaynaklarının tercih edilmesinde %59,70’lik bir düşüş meydana geleceğini ve bunun karbon emisyonlarını %0,78 oranında düşüreceğini ifade etmektedir.

Obaid vd., (2021) elektrikli araç, otonom araç ve emisyon konusunu ele aldıkları çalışmada, COPERT ile emisyon hesaplaması yapmaktadır. Otonom araçların emisyon azaltmada farklı etkilerinin olduğunu ve sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkı sağlayacağını öne sürmektedir. Sudjoko vd., (2021) Endonezya’da elektrikli araç ve karbon emisyonunu ele aldıkları çalışmada, elektrikli araçların çevre ile uyumlu olacağını ifade etmektedir. Ayrıca bu araçların enerji kullanımını ve emisyon salınımını azaltabileceğini belirtmekte, buna uygun tavsiyelerde bulunmaktadır. Filigrana vd., (2022) Washington Seattle’da elektrikli araç, ulaşım hareketliliği ve sağlık konusunu ele aldıkları çalışmada, elektrikli araç ve motorlu araç kullanılmadan yapılan ulaşımın emisyonlar üzerinde azaltıcı etkide bulunacağını öne sürmektedir. Öte yandan trafik güvenliğini artıracığını, sağlıkla ilgili sorunların birçoğunu azaltacağını ifade etmektedir. Wang vd., (2022) akülü elektrikli araçları ve karbon emisyonları ilişkisini analiz ettikleri çalışmada, bu araçların sera gazı emisyonları üzerinde %36,18 ile %54,69 arasında düşürücü etkide bulunabileceği sonucuna ulaşmaktadır. Zimakowska-Laskowska ve Laskowski (2022) Polonya’da elektrikli araç, içten yanmalı motor ve emisyon salınımını ele aldıkları çalışmada, COPERT modelini kullanmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, CO, CO₂, TSP emisyonlarının aksine NO_x ve SO_x emisyonlarının yükseliş gösterdiği sonucuna ulaşmaktadır. Bunun yanı sıra, elektrikli araçlar için içten yanmalı motorlu araçların kaldırılmasının mümkün olmadığını vurgulamaktadır.

Alanazi (2023) elektrikli araçların olumlu ve olumsuz yönlerini ele aldığı çalışmada, ulaşımda sera gazı emisyon salınımı yapmadığı için faydalı olsa da altyapının masrafının yüksek olması, şarj sıkıntısı, menzil ve pil gibi konularda bazı sorunların olduğunu ifade etmektedir. Bu konularda iyileştirmeler yapılması gerektiği önerisinde bulunmaktadır. Ayrıca hükümetin bu araçlara yönelik özendirici faaliyetlerde bulunması gerektiğini belirtmektedir. Mehlig vd., (2023) elektrikli araç ve sera gazı emisyonu ilişkisini ele aldıkları çalışmada, 2050 yılında bu araçların CO₂ emisyonlarını ve eşdeğerini, NO₂ emisyonlarını azaltabileceğini öne sürmektedir. Ancak PM_{2,5} üzerinde etkisinin yüksek olmadığını, araç kilometresinde düşüşün bu emisyonu azaltmada etkili olabileceğini ifade etmektedir. Vega-Perkins vd., (2023) ABD’de elektrikli araç, sera gazı emisyonu, yakıt maliyeti ve enerji adaleti ilişkisini ele aldıkları çalışmada, %90’ın üzerinde elektrikli araçların kullanılmasının sera gazını ve enerji yükünü düşürücü etkide bulunacağını öne sürmekte, bunun özellikle Batı Amerika ve ABD’nin Kuzeydoğu bölgesinde bulunan bazı yerlerde gerçekleşeceğini belirtmektedir. Ayrıca adaletin sağlanabilmesi için politika ve

desteklemelerin yapılması, yüksek elektrik masraflarının ve altyapının geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Zhao vd., (2023) Çin’de elektrikli araç ve karbon emisyonları arasındaki ilişkiyi analiz ettikleri çalışmada, elektrikli araçların %1 artmasının iki şehirden birinde %0,096 diğerinde %0,087 oranında CO₂ emisyonunu düşürücü etkide bulunduğu sonucuna ulaşmaktadır. Yenilenebilir enerjideki %1’lik yükselişinde araç karbonunun azaltılması üzerinde %0,036 katkısının olduğunu öne sürmektedir.

Li ve Yan (2024) Çin’de elektrikli araç, yenilenemeyen elektrik ve karayolu ulaşım emisyonu ilişkisini analiz etmektedir. Elde edilen bulgulara göre, elektrik ile elektrikli araç kullanımının artmasının NO_x, SO₂, PM_{2,5} ve PM₁₀ üzerinde artırıcı etkide bulunacağını öne sürmektedir. Ayrıca yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının artmadığı sürece emisyon azaltmada etkili bir sonuç elde edilemeyeceğini vurgulamaktadır. Singh vd., (2024) ABD’de elektrikli araç ve PM_{2,5} emisyonunu ele aldıkları çalışmada, Tier 3 yöntemini kullanmaktadır. Buna göre elektrikli araçların içten yanmalı motora sahip araçlara kıyasla emisyon üzerinde düşürücü etkisinin olduğunu ve sağlık açısından daha faydalı olduğunu öne sürmektedir. Tetik-Kollugil vd., (2024) elektrikli araç ve emisyon ilişkisini ele aldıkları çalışmada, 2015 ve 2020 yılları arası dönemde elektrikli araçların kullanımını analiz etmektedir. Bu araçların CO₂ emisyon salınımını azaltmada etkili olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Ayrıca hız ve mevsim koşullarına göre emisyondaki düşüşün değişim gösterdiğini ifade etmektedir. Wilczarska vd., (2024) ulaşım şirketlerinde elektrikli araçların durdurulma ihtimalini ele aldıkları çalışmada, uzun mesafe gerektirmeyen yerlerde bu araçların kullanıldığı ve emisyonların azaltılmasında etkili olduğunu öne sürmektedir.

Ekonomi ve ulaşım arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara bakıldığında; Kayode vd., (2013) Nijerya’da ulaşım altyapısı ve ekonomik büyüme ilişkisini analiz ettikleri çalışmada, 1977 ve 2009 dönem verilerini kullanmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, ulaşımın ekonomik büyüme üzerinde etkisinin önemli olmadığı sonucuna ulaşmaktadır. Tsikai (2016) ulaşım, sosyo-ekonomik büyüme ve kalkınma ilişkisini ele aldıkları çalışmada, 1994 ve 2015 yıllarını incelemektedir. Buna göre, ulaşımın ekonomik büyümede etkili olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca altyapı ve proje çalışmalarına önem verilmesi gerektiğini, Güney Afrika ülkesinde turizm kaynaklı ulaşımın ekonomi üzerinde olumlu etkisinin olduğunu belirtmektedir. Saidi vd., (2018) MENA ülkelerinde ulaşım altyapısı, enerji kullanımı ve ekonomik büyüme ilişkisini ele aldıkları çalışmada, 2000 ve 2016 dönem verilerini kullanmaktadır. GMM yöntemi ve Dumitrescu-Hurlin analizi sonucunda MENA, META ve N-GCC bölgelerinde ulaşım sektöründe enerji kullanımının ve altyapının ekonomik büyümeyi olumlu etkilediğini öne sürmektedir. Zhang ve Cheng (2023) Birleşik Krallık’ta ekonomik büyüme ve ulaşım altyapısı ilişkisini analiz ettikleri çalışmada, 1970 ve 2017 dönem verilerini kullanmaktadır. Vektör Hata Düzeltme Modeli’nin kullanıldığı çalışmada elde edilen bulgulara göre, ulaşım altyapısının kısa vadenin aksine uzun vadede ekonomik büyümeye katkı sağladığı sonucuna ulaşmaktadır.

“Elektrikli Araç Teknolojisi, Ekonomi ve Ulaşım Sektörü: Doğu Anadolu Bölgesi Örneği” isimli makale çalışması için yapılan literatür araştırmasında elektrikli araç kullanımı, ekonomi ve ulaşım ilişkisini farklı yöntem, zaman, ülke için ele alan çalışmaların olduğu görülmektedir. Ancak konuyu öncelikle Tier 1 yöntemi kullanıp karayolu ulaşım emisyon hesaplaması yaparak Doğu Anadolu Bölgesi için kapsamlı bir şekilde ele alan çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu nedenle çalışmanın literatürdeki yayın eksikliğini gidererek, yapılacak olan çalışma ve düzenlemelere fayda sağlaması beklenmektedir.

3. ELEKTRİKLİ ARAÇ TEKNOLOJİSİ, EKONOMİ VE ULAŞIM SEKTÖRÜ

Otomotiv sektöründe ekonomi, sağlık, sosyal ve çevresel bakımdan etkisi olduğu görülen elektrikli araçların kullanımının 19. yüzyıla kadar uzandığı görülmektedir. Zaman içinde gelişmelerle birlikte günümüzdeki halini almıştır.

Otomotiv, tüm dünya için ekonomi, bilim ve teknoloji faaliyetleri bakımından önemli yere sahip olan bir sektördür. Teknoloji sayesinde araçlar geliştirilmekte, ulaşım kolaylığı sağlanmaktadır. Fakat bu durum atmosferi etkileyen kirliliğin artmasına yol açmaktadır (Sanguesa vd., 2021: 372). Otomotiv sektöründe zamanla içten yanmalı motorlu araçların yerini elektrikli ve hibrit araçlar almaktadır. Bu araçların karbon yoğunluğu yüksek olmamaktadır. Bu sayede sektörde önemli bir dönüşüm gerçekleşmektedir (Altenburg, 2014: 3). Elektrikli araç, motorların elektrik ile çalışabildiği ve bataryaların dolularının yapılması ile kullanılan araç şeklinde ifade edilebilir. Başlıca elektrikli araç türleri arasında bulunan bataryalı araçlarda şarj yöntemi ile kullanım yapılmaktadır. Kablolü hibrit elektrikli araçlarda ise batarya ve yakıt bir arada bulunmakta ve iki türlü kullanımı yapılmaktadır (IRENA, 2017: 8).

İklim krizine ve ulaşım sektöründe devamlılığın sağlanmasına en iyi alternatiflerden birisi olarak ortaya çıkan elektrikli araçlar, yenilenemeyen enerji kaynaklarının kullanımını ve sera gazı emisyon salınımına karşı küresel boyutta tercih edilmeye başlanmıştır. Elektrikli araçlar, sera gazı emisyonunun önüne geçilmesinde ve özellikle kentlerde hava kirliliği ve iklim sorunlarının azaltılmasında etkili olmaktadır. Sağlık ve sürdürülebilirlik bakımından etkili olan bu araçlar aynı zamanda ekonomiye üretim, istihdam ve piyasaların gelişmesi açısından katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra enerji kaynaklarında dışa bağımlılığın azalmasına imkân tanımaktadır (Joseph vd., 2023: 7). Özellikle CO₂ emisyonu salınımının düşüş göstermesinde en etkili alternatifler arasında görülen elektrikli araçların (Petrovic vd., 2020: 2880), yeterli şarj altyapısının olmaması, uzun mesafe kat edilmesine uygun olmaması, diğer araçlara nispeten daha yüksek fiyatlara sahip olması, şarj etmek için gereken istasyon sayısının az olması ve masrafının yüksekliği, performans açısından gelişmiş bir yapıya sahip olmaması, bataryaların çevreye zarar verme potansiyelinin olması gibi çeşitli sıkıntıları bulunmaktadır (Durmus-Senyapar ve Akıl, 2023: 167-168).

Elektrikli araçların esas tarihi bataryaların bulunmasına kadar uzanmıştır. 1821 yılında Michael Faraday tarafından ilk elektrikli motor üzerine yaptığı tasarım tüm dünyaya sunulmuştur. Bir sonraki yıl ise Peter Barlow tarafından geliştirilmiştir. 1831

yılında ortaya çıkan Faraday diski sayesinde araçlarda elektrik kullanımı yapılmaya çalışılmıştır. 1835 yılına gelindiğinde ABD’de elektrik enerjisi ile lokomotif üretimi yapılmış ve üç yıl sonra toplumun kullanımına sunulmuştur. Ancak 1841 yılında Davidson’un lokomotifi maliyeti ile bazı işçilerin karşı çıkması ve 1832-1839 yıllarında Robert Anderson’un bataryanın kullanıldığı bir araç üretimi ise pilin tekrar dolununun yapılamaması nedeniyle piyasaya sürülemedi. Sibrandus Stratingh ise batarya ile çalışan bir sistem geliştirmiş, ancak çevresel zararlara neden olmuştur. Bataryalara dolum yapılma imkânı olmadığı için tekrar kullanılmadığını ifade eden Gaston Plante ‘in sayesinde 1881 yılında ilk kez dolumu yapılabilen bir elektrikli araç üretilmiştir (Aderibigbe ve Gumbo, 2023: 778). 1881 yılında ilk defa elektrik ile çalışan bir aracı dünyaya sunan Gustave Trousse’u üç yıl sonra Thomas Parker takip etmiştir. 1887 yılına gelindiğinde ticari bakımdan araçların kullanımı yapılmıştır. Bir sonraki yıl Flocken Electrowagen tarafından üretilen araç ilk kez elektriğin kullanıldığı otomobil olarak tanıtılmıştır (Githere, 2022).

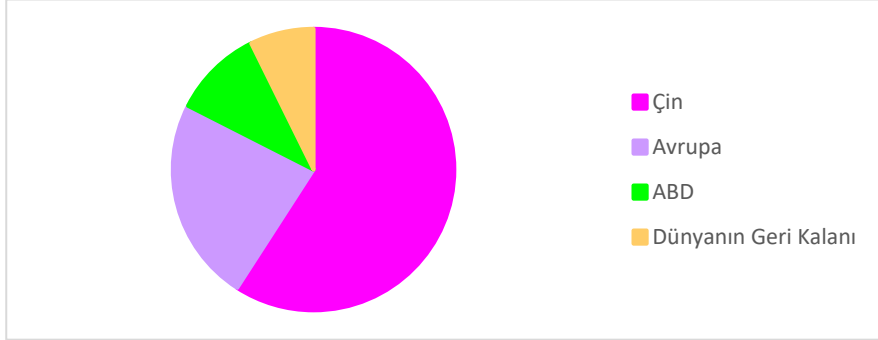
Elektrik araçlar giderek yaygınlık kazanmaya başlamış, makine kullanılmadan elektrikli araçlar üretilmiştir. 1910 yılına gelindiğinde ise yakıt olarak benzinin kullanıldığı araçların üretimi yapılmaya başlanmıştır (EEA, 2005). 1912 yılında Henry Ford tarafından Model T’nin üretimi yapılsa da yüksek masraflı olmasından dolayı tercih edilmemiştir. Özellikle ABD’de 1920 yılında bu araçların kullanımı düşüş göstermiş ve 1935 yılında oldukça az sayıda görülmeye başlanmıştır. 20.yüzyılın ortalarında meydana gelen petrol fiyatlarındaki değişim sonucu bu araçlar tekrar rağbet görmüştür. Uzun yolculukların yapılamaması ve hız gibi konularda yaşanan sıkıntılar nedeniyle bir süre sonra tekrar kullanımı düşmeye başlasa da 1990 yılından itibaren emisyon azaltımında etkili olması nedeniyle tekrar tercih edilmeye başlanmıştır (Siemens, 2020). 20. yüzyılın sonlarına doğru emisyon seviyesindeki yükseliş sonucu bazı ülkelerde elektrikli araçlara yönelim olmuştur. 1996 yılında General Motors, 1997 yılında Japonya’da Toyota Prius hibrid, 2008 yılında Snake Mask tarafından Tesla piyasaya sürülmüştür. 2009 yılında ise Çin kanunlarda düzenlemeler ve projeler yaparak 21. yüzyılda en güçlü elektrikli araç ülkesi haline gelmeyi hedef haline getirmiştir (Fayziyev vd., 2022: 90). 19. yüzyılın bitimine doğru gelişim gösteren elektrikli araçlar teknoloji ve piyasa bakımından büyük dönüşüm geçirmiş ve özellikle çevrenin öneminin daha net anlaşılmasını sağlayan bir araç haline gelmiştir. Bu çevre sorunları sonraki dönemlerde elektrikli araçlara olan ilginin artmasında etkili olmuştur (Abhiroop, 2022: 1630).

Çevre, yenilenemeyen enerji kaynaklarının yakıt olarak kullanımı, iklim koşulları ve ulaşımında sürekliliğin sağlanması bakımından küresel boyutta büyük bir değişime uğramaktadır. Özellikle elektrikli araçlar ulaşımında dönüşüm sağlamakta ve etkili bir alternatif olarak görülmektedir. Bu araçların teknik anlamda gelişmesi ile birlikte toplumsal, çevresel ve ekonomik konularda farklı etkilerde bulunmaktadır (Patil, 2019: 20). Elektrikli araçları satın alırken yüksek fiyatlar ile karşılaşılrsa da bir süre sonra bakım yapma ve yakıt kullanımı gibi konularda faydalı olabilir (Patil, 2020: 7). Ulaşım sayesinde bireyler ve eşyaların bir yere erişimi sağlanmakta, ekonomik ve sosyal bakımdan önemli bir rolü bulunmaktadır. Ancak refah, çevre ve ulaşımın yönetimi konusunda sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Mnjavac, 2001: 3). Ulaşımın

işleyişinde etkinliğin sağlanamadığı durumlarda ekonomik anlamda istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilir (Lim vd., 2007: 4). Sektörel anlamda bütün alanlar ile bağlantısı olan ulaşım sektörü, işlerin bölünmesine dayalı olan ve canlı ve cansız her şeyin mekânsal olarak değişimini sağlayan bir sektördür. Ekonomik anlamda ulaşım sektörü arz ve talebin dağılımını sağlamakta, fiyat konusunda rekabet ortamı oluşturmaktadır (Heldmann, 1973: 340-341). Ulaşım eşyalar, insanlar ve hizmetlerin kesişim noktasında olan, sosyal gelişim, refah, ekonomi için önemli olsa da sera gazı emisyonlarının salınımında da etkili olan bir sektördür. Bu durumda yenilenemeyen enerji kaynaklarının kullanımının bırakılması ve elektrikli araçların kullanımının artırılması önemli olsa da başta gelişmekte olan ülkeler de bu araçların sık kullanımı yapılmamaktadır (Aderibigbe ve Gumbo, 2023: 785).

Çin, Avrupa, ABD ve dünyanın geri kalan ülkelerinde elektrikli otomobil satışının gösterildiği Şekil 1’de, 2023 yılında en fazla satışın Çin’de gerçekleştiği bunu sırasıyla Avrupa, ABD ve dünyadaki diğer ülkelerin takip ettiği görülmektedir.

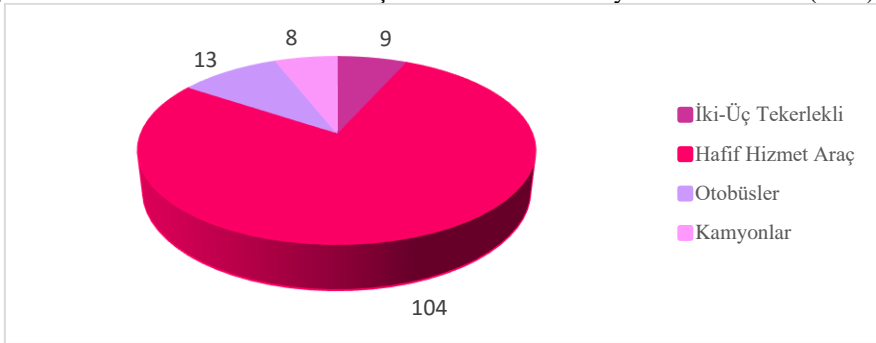
Şekil 1: 2023 Yılı Ülkelere Göre Elektrikli Otomobil Satışı (Milyon)



Kaynak: IEA, 2024a

Elektrikli araç kullanımına bağlı olarak küresel boyutta elektrik talebinin gösterildiği Şekil 2’de 2023 yılında hafif hizmet araçları için daha fazla elektrik kullanımının olduğu görülmektedir. Bunu otobüsler, kamyonlar ve iki ya da üç tekerlekli araçlar takip etmektedir.

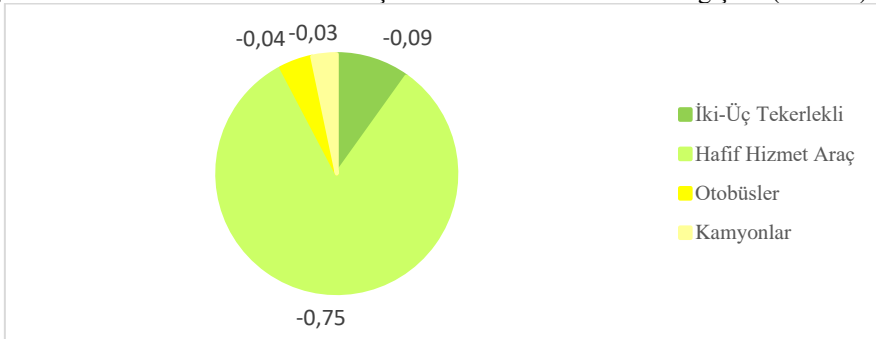
Şekil 2: 2023 Yılında Elektrikli Araç Kullanımından Dolayı Elektrik Talebi (Twh)



Kaynak: IEA, 2024a

2023 yılında elektrikli araç kullanımına bağlı olarak küresel boyutta petroldeki değişimin gösterildiği Şekil 3'te tüm araçların petrol kullanımının azaldığı görülmektedir.

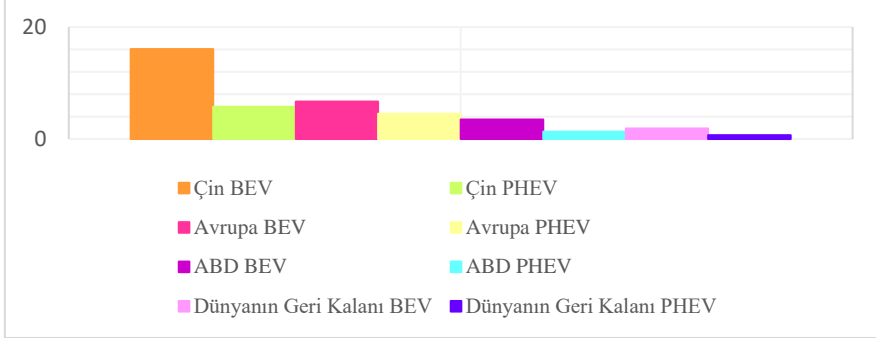
Şekil 3: 2023 Yılında Elektrikli Araç Kullanımı Sonucu Petrol Değişimi (Mbb/d)



Kaynak: IEA, 2024a

Çin, Avrupa, ABD ve dünyanın geri kalan ülkelerinde 2023 yılında elektrikli otomobil stok sayısının gösterildiği Şekil 4'te elektriğin kullanıldığı araçların diğerine kıyasla daha fazla olduğu görülmektedir.

Şekil 4: 2023 Yılı Elektrikli Otomobil Stok Sayısı (Milyon)

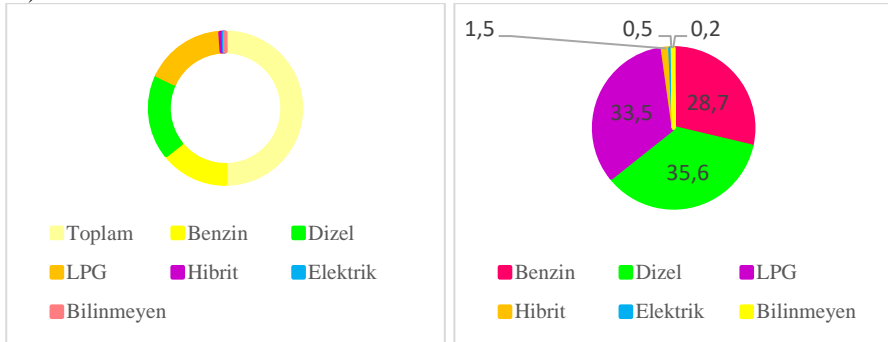


Kaynak: IEA, 2024b

Kısaca ifade etmek gerekirse, elektrikli araç satışının yalnızca bazı ülkelerde yaygın olduğu, diğer ülkelerde henüz yeterince gelişim göstermediği görülmektedir. Ayrıca elektrik kullanımına bağlı olarak petrol tüketimi üzerinde azaltıcı değişimler meydana gelebilir.

Elektrikli araçlara yönelik yapılan faaliyetler ve yatırımlar Türkiye'yi etkilemiş, 21. yüzyılın başında TÜBİTAK aracılığıyla bu konuda incelemelerde bulunmuştur. Bu araçlara Osmanlı Devleti döneminden itibaren ilgi gösterilse de son dönemlerde yatırımlar artış göstermiştir (Karahan vd., 2022: 285). Türkiye'de 2023 yılında trafiğe kayıtlı otomobillerin yakıt cinslerine göre gösterildiği Şekil 5'te elektrikli ve hibrit araçların kullanımı benzin, dizel ve LPG ile çalışan araçlara kıyasla oldukça düşük gerçekleşmiştir.

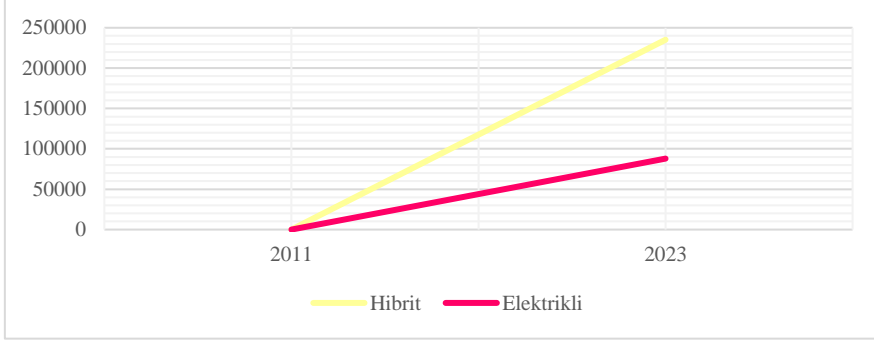
Şekil 5: 2023 Yılı Türkiye'de Trafiğe Kayıtlı Otomobiller ve Yakıt Cinsleri (Milyon-%)



Kaynak: TÜİK,2024a

Türkiye'de 2011 ile 2023 yılları arası dönemde trafiğe kayıtlı olan hibrit ve elektrikli araçlar Şekil 6'da gösterilmiştir. Buna göre elektrikli araçların kullanımı hibrit araçların kullanımına göre oldukça geride kalmıştır.

Şekil 6: Türkiye’de 2011-2023 Yılları Arası Hibrit ve Elektrikli Araçlar⁴



Kaynak: TÜİK, 2024a

4. DOĞU ANADOLU BÖLGESİ İLLERİNİN KARAYOLU ULAŞIM EMİSYONUNUN BELİRLENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde çalışma alanı, veri, materyal ve yöntem, bulgular ve tartışma yer almaktadır.

4.1. ÇALIŞMA ALANI

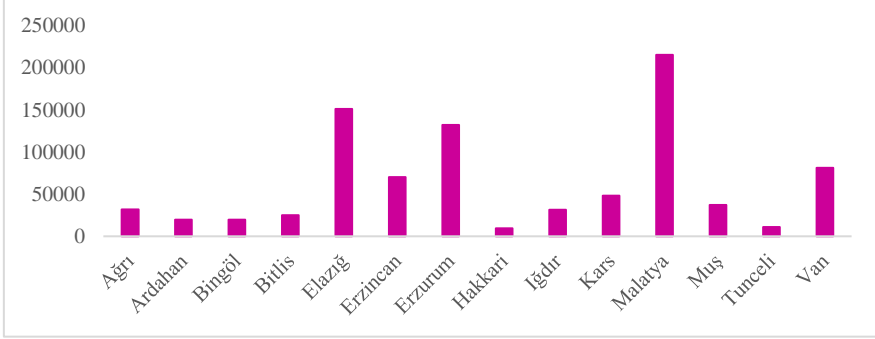
Bu kısımda Doğu Anadolu Bölgesi hakkında genel bir bakış açısı oluşması için bölgenin illeri, nüfusu, araç sayısı ve şarj istasyonlarına kısaca değinilmektedir.

Ağrı, Ardahan, Bitlis, Bingöl, Erzincan, Elazığ, Erzurum, Hakkari, Iğdır, Kars, Muş, Malatya, Tunceli ve Van illerinin bulunduğu Doğu Anadolu Bölgesi (DAP,2014:22), coğrafi bakımdan en geniş bölge olarak bilinmektedir (Kavut ve Çakır-Sümer, 2024: 166). TÜİK’e göre illerin nüfusu 2023 yılında Ağrı ilinde 511,238, Ardahan ilinde 92,819, Bingöl ilinde 285,655, Bitlis ilinde 359,747, Elazığ ilinde 604,411, Erzincan ilinde 243,399, Erzurum ilinde 749,993, Hakkari ilinde 287,625, Iğdır ilinde 209,738, Kars ilinde 278,335, Malatya ilinde 742,725, Muş ilinde 399,879, Tunceli ilinde 89,317, Van ilinde 1,127,612 kişidir (TÜİK, 2024b). İnsan sayısı ve sanayi faaliyetleri bakımından atmosferin kirlenmesine olan katkısının yüksek olmasına ihtimal verilirse de iklim yapısının yazın sıcak kışın ise soğuk bir özellik göstermesinden kaynaklı yakıt kullanımı hava kirliliğine etki etmektedir. Bunun yanı sıra işlemeye dayalı olan sanayi faaliyetleri de bazı illerde kirliliğin artmasına neden olmuştur. Özellikle bölgede bulunan bazı illerde tercih edilen yakıtlara bağlı olarak kirlenme ortaya çıkmakta ve boyutları bazı zamanlarda atılan adımlar sayesinde değişim göstermektedir (Garipağaoğlu, 2003: 69).

Doğu Anadolu Bölgesi’nde bulunan illerin araç sayısının gösterildiği Şekil 7’de, 2023 yılında en fazla araç sayısının Malatya ilinde en az araç sayısının ise Hakkari ilinde olduğu görülmektedir.

⁴ TÜİK’te 2011 yılı ve sonrasına ait veriler bulunmaktadır.

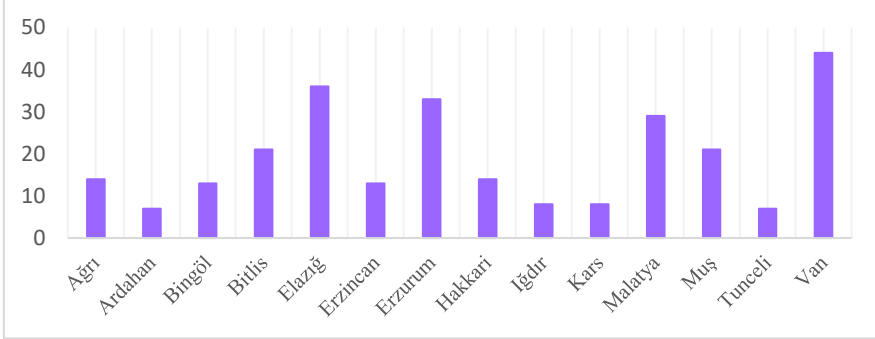
Şekil 7: 2023 Yılı Do ğu Anadolu Bölgesi İllerinde Araç Sayısı



Kaynak: TÜİK,2024c

Şekil 8’de Do ğu Anadolu Bölgesi’nde bulunan illerde bulunan şarj istasyon sayıları gösterilmekte, mevcut verilere göre en fazla şarj istasyonunun Van ilinde bulunduğu görülmektedir.

Şekil 8: Do ğu Anadolu Bölgesi İllerinde Şarj İstasyonu



Kaynak: EPDK

4.2. VERİ

Do ğu Anadolu Bölgesi’nde bulunan Ağrı, Ardahan, Bingöl, Bitlis, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Hakkari, Iğdır, Kars, Malatya, Muş, Tunceli ve Van ilinde karayolu ulaşımının IPCC tarafından önerilen Tier 1 yöntemi ile hesaplanabilmesi için gerekli olan yakıt tüketim verileri EPDK’dan elde edilmekte ve Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Doğu Anadolu Bölgesi İllerinde Yakıt Tüketim Miktarı (Ton)

	2010			2023		
	Benzin	Dizel	LPG	Benzin	Dizel	LPG
Ağrı	2,801	33,950	6,203	6,002	85,938	10,641
Ardahan	1,215	16,974	1,169	2,412	25,916	1,691
Bingöl	1,889	17,881	3,626	4,933	40,483	5,689
Bitlis	2,264	15,780	5,277	4,499	78,056	6,982
Elazığ	8,046	80,648	15,330	18,997	153,397	24,207
Erzincan	3,968	47,617	7,703	9,719	83,638	11,178
Erzurum	9,893	95,649	16,942	22,743	170,226	22,512
Hakkari	1,183	5,609	370	2,439	28,350	1,485
Iğdır	1,212	4,396	1,478	3,553	21,052	1,833
Kars	3,135	24,007	3,712	5,923	46,005	4,674
Malatya	9,830	115,130	22,224	23,657	172,976	40,608
Muş	2,029	14,409	5,515	4,524	52,553	8,122
Tunceli	1,062	8,434	1,271	2,205	15,819	1,659
Van	7,131	27,338	9,800	15,112	130,393	17,965

Kaynak: EPDK, 2011a; EPDK, 2011b; EPDK, 2024a; EPDK, 2024b

4.3. MATERYAL VE YÖNTEM

Tier 1 ve Tier 2 yöntemleri yakıt ve emisyon faktörlerinin kullanımı ile emisyon hesaplanmasında kullanılmaktadır. Tier 3 yaklaşımında ise kullanılan faktörler ve veriler farklılık göstermektedir (IPCC, 2006a: 12). Tier 1, CO₂ emisyonunu ve diğer gazların yaydığı emisyonları belirlemek için etkili ve karmaşık olmayan bir yöntemdir. Yakıt kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan emisyonlar üzerinde yakıtların nitelikleri ve teknik detaylar etkili olmaktadır. Buna rağmen her ülkede bu verilerin bulunması zor olduğundan Tier 1 yönteminin kullanılması bu verilere gerek olmadan hesaplama yapma imkânı sunmaktadır (IPCC, 1996: 7). IPCC kılavuzunda yakıtların yanmasına göre belirlenmek üzere karar ağacı bulunmaktadır. Tier 2 ve Tier 3 yöntemleri karayolu ulaşımından kaynaklanan metan ve nitroz oksiti belirlemek için uygun iken, CO₂ emisyonu için Tier 1 yönteminin kullanılması en uygun seçim olabilir (IPCC, 2006b, 8). Yakıt kullanımına bağlı CO₂ emisyonunun belirlenmesinde kullanılan denklemler şu şekildedir (IPCC, 2006c: 5);

$$\text{Enerji Tüketimi [TJ]} = \text{Yakıt Tüketimi [t]} \times 10^{-3} \times \text{Dönüşüm Faktörü} \left[\frac{\text{TJ}}{\text{kt}} \right] \quad (1)$$

$$\text{Karbon İçeriği [Gg C]} = \text{Karbon Emisyon Faktörü [kg/TJ]} \times \text{Enerji Tüketimi [TJ]} \quad (2)$$

$$\text{Karbon İçeriği [Gg C]} = \text{Karbon İçeriği [t C]} \times 10^{-3} \quad (3)$$

$$\text{Karbon Emisyonu [Gg C]} = \text{Karbon İçeriği [Gg C]} \times \text{Oksitlenme} \quad (4)$$

$$\text{CO}_2 \text{ Emisyon Miktarı [Gg CO}_2\text{]} = \text{Karbon Emisyonu [Gg C]} \times 44/12 \quad (5)$$

Tablo 2’de IPCC kılavuzlarında bulunan dönüşüm faktörü ve oranlar gösterilmektedir.

Tablo 2: IPCC Faktör ve Oranlar

	Dönüşüm Faktörü (TJ/kt)	CO ₂ Emisyon Faktörü (tC/TJ)	Oksitlenme Oranı	Molekül Oranı	Ağırlık
Benzin	44,3	18,90	0,99	44/12	
Dizel	43,0	20,20	0,99	44/12	
LPG	47,3	17,20	0,995	44/12	

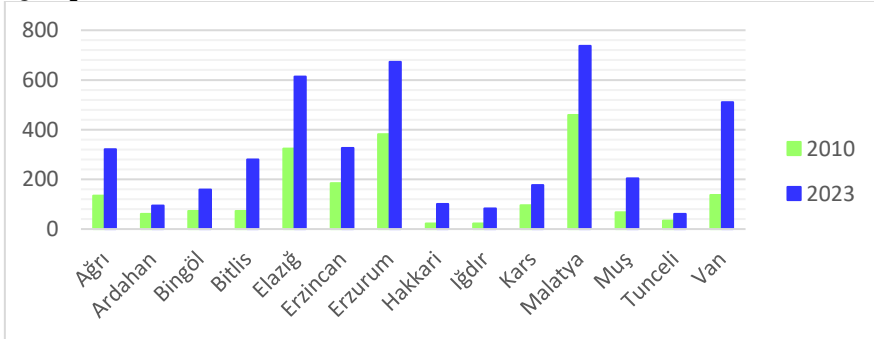
Kaynak: IPCC, 1996; IPCC, 2006b

4.4. BULGULAR

Doğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan iller için karayolu ulaşımından kaynaklanan CO₂ emisyonunun belirlenmesinde Tablo 1 ve Tablo 2'de bulunan veri ve oranlar ile eşitlik (1), (2), (3), (4) ve (5)'te yer alan denklemler kullanılmaktadır. Yapılan hesaplama sonucunda elde edilen sonuçlar Şekil 9 ve Şekil 10'da gösterilmektedir.

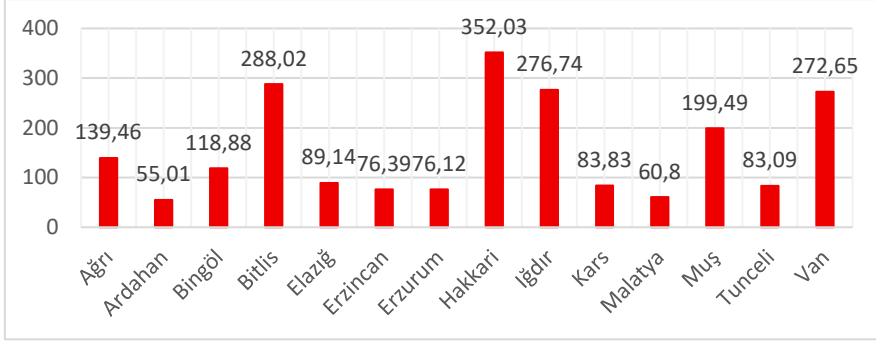
Şekil 9'da Doğu Anadolu Bölgesi illerinde 2010 ve 2023 yıllarında karayolu ulaşımının neden olduğu toplam CO₂ emisyonu gösterilmektedir. Buna göre, karayolu ulaşımının neden olduğu emisyonların 2010 yılında Ağrı'da 133,96 GgCO₂, Ardahan'da 60,68 GgCO₂, Bingöl'de 72,88 GgCO₂, Bitlis'te 72,29 GgCO₂, Elazığ'da 324,23 GgCO₂, Erzincan'da 185,06 GgCO₂, Erzurum'da 381,94 GgCO₂, Hakkari'de 22,39 GgCO₂, Iğdır'da 21,93 GgCO₂, Kars'ta 96,24 GgCO₂, Malatya'da 458,85 GgCO₂, Muş'ta 67,97 GgCO₂, Tunceli'de 33,59 GgCO₂ ve Van'da 136,96 GgCO₂ olarak gerçekleştiği sonucuna ulaşılmaktadır. 2023 yılında ise Ağrı ilinde 320,78 GgCO₂, Ardahan İlinde 94,06 GgCO₂, Bingöl ilinde 159,52 GgCO₂, Bitlis ilinde 280,50 GgCO₂, Elazığ ilinde 613,25 GgCO₂, Erzincan ilinde 326,43 GgCO₂, Erzurum ilinde 672,67 GgCO₂, Hakkari ilinde 101,21 GgCO₂, Iğdır ilinde 82,62 GgCO₂, Kars ilinde 176,92 GgCO₂, Malatya ilinde 737,83 GgCO₂, Muş ilinde 203,56 GgCO₂, Tunceli ilinde 61,50 GgCO₂, Van ilinde 510,38 GgCO₂'dir. Dolayısıyla en yüksek CO₂ emisyonunun Malatya ilinde en düşük CO₂ emisyonunun ise Tunceli ilinde gerçekleştiği görülmektedir.

Şekil 9: Doğu Anadolu Bölgesi İllerinde Karayolu Ulaşımı Toplam CO₂ Emisyonu (GgCO₂)



Şekil 10'da Doğu Anadolu Bölgesi illerinde 2010-2023 yılları arası dönemde toplam CO₂ emisyon değişimi gösterilmektedir. Buna göre en yüksek emisyon artışı %352,03 ile Hakkari ilinde, en düşük emisyon artışı ise %55,01 ile Ardahan ilinde gerçekleşmiştir.

Şekil 10: 2010-2023 Yılları Toplam CO₂ Emisyonu Değişimi (%)



4.5. TARTIŞMA

Bu çalışmada ekonomi içinde önemli bir yere sahip olan karayolu ulaşım sektörüne ve bu sektörden kaynaklanan emisyonlara yoğunlaşılmaktadır. Bu emisyonlara yönelik alınabilecek önlemler elektrikli araçların etkinliği kapsamında değerlendirilmektedir. Bu konuda özellikle literatürde elektrikli araç ve ulaşım ilişkisinin emisyonları düşüreceğine yönelik sonuca ulaşan Alimujiang ve Jiang (2020); Quillos-Ruiz vd., (2021); Obaid vd., (2021); Filigrana vd., (2022); Wang vd., (2022); Alanazi (2023); Mehlig vd., (2023); Vega-Perkins vd., (2023); Zhao vd., (2023); Singh vd., (2024); Tetik-Kollugil vd., (2024); Wilczarska vd., (2024) çalışmaları rastlanmaktadır. Öte yandan emisyonu artırdığını öne süren Woo vd., (2017); Li ve Yan (2024) ve elektrikli araçlarında içinde bulunduğu motorlu araçların kullanılmasının emisyonları azaltacağı sonucuna ulaşan Filigrana vd., (2022) çalışmalarda yer almaktadır. Ancak genellikle elektrikli araçların emisyon üzerinde düşürücü etkide bulunduğunu öne süren çalışmaların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmaların elektrikli araç kullanımının etkili olacağını savundukları çıkarımı yapılabilir.

Bu çalışmada ulaşılan sonuçlar, yenilenemeyen enerji kaynaklarını kullanmanın karayolu ulaşım emisyonlarını artırdığını gösterebilir. Ancak bunun dışında farklı faktörlerin etkisi de bulunabilir. Kullanılan araçların bazı teknik özellikleri bu duruma yol açabilir. Ayrıca elektrikli araç kullanımının ulaşımından kaynaklanan emisyonları azalttığı yönünde pek çok görüş olsa da artırıcı yönde etkide bulunabileceği ihtimalinin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Nitekim bu konuda atılabilecek en önemli adımlardan birisi elektrikli araçlarda temiz enerji kullanımı olabilir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Otomotiv sektöründe, içten yanmalı motorların bulunduğu araçların kullanımı devam etse de bazı ülkelerde elektrikli araçların kullanımının arttığı, ancak halen yeteri kadar yükseliş olmadığı görülmektedir. Elektrikli araçların ulaşım sektöründen kaynaklanan emisyonu azaltıp azaltmayacağına ve ulaşımın ekonomi üzerindeki etkisine yönelik farklı görüşler yer almıştır. Ancak genellikle emisyon salınımını azaltacağı ve ekonomik büyümeyi olumlu etkileyeceği yönünde uzlaşa sağlanmıştır. Türkiye için TÜİK'ten elde edilen veriler doğrultusunda bakıldığında elektrikli ve hibrit araç kullanımı 2011 yılından itibaren başlamış, ancak 2023 yılına kadar daha çok hibrit araç kullanımı artmıştır. Her ne kadar bu araçların kullanımı artsa da halen fosil yakıtların kullanıldığı araçların kullanımının nispeten daha fazla olduğu söylenebilir.

Türkiye'de henüz elektrikli araç kullanımı için gereken altyapının sağlanmadığı, özellikle Doğu Anadolu Bölgesi şarj istasyonlarına bakıldığında bu istasyonların sayısının düşük olduğu görülmektedir. Bölgede bulunan illerde karayolu ulaşımının neden olduğu CO₂ emisyonunu belirlemek için, IPCC tarafından yayınlanan kılavuzda önerilen Tier 1 yöntemi ile hesaplama yapılmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, tüm illerde 2023 yılında 2010 yılına kıyasla CO₂ emisyonunun arttığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuçtan hareketle özellikle bazı iller için tedbir alınması gerekmektedir. Buna göre, 2010 yılında emisyonun Malatya ilinde 458,85 GgCO₂, Erzurum'da 381,94 GgCO₂ ve Elazığ'da 324,23 GgCO₂ olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. 2023 yılında ise en fazla CO₂ emisyonuna 737,83 GgCO₂ ile Malatya ilinin neden olduğu, bunu Erzurum'un 672,67 GgCO₂, Elazığ'ın 613,25 GgCO₂ ve Van'ın 510,38 GgCO₂ ile takip ettiği görülmektedir. Ayrıca 2023 yılında Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan Tunceli ilinde karayolu ulaşımından kaynaklanan CO₂ emisyonu en düşüktür. 2010-2023 yılları arasında toplam CO₂ emisyon değişiminin en yüksek olduğu ilin %352,03 ile Hakkari, en düşük olduğu ilin %55,01 ile Ardahan olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla başta Malatya ili olmak üzere emisyon seviyesindeki yükselişin fazla olduğu iller için tedbir alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için öncelikle elektrikli araç altyapısının geliştirilmesi, şarj istasyonlarının artırılması gerekmektedir. Öte yandan elektrikli araçların satın alınmasında caydırıcı etkide bulunan maliyetlerin düşürülmesi, elektrikli araçların teknolojsi ile ilgili oluşan sıkıntılar üzerinde çalışılması, elektrikli araç sahipliğinin artmasına yönelik teşvik edici uygulamaların yapılması etkili olabilir. Özellikle Türkiye'de büyük oranda fosil yakıt kullanımının olduğu otomotiv sektöründe, enerji kaynaklarında dış ülkelere olan bağımlılığın azaltılabilmesi için elektrikle çalışan araçların kullanımının artırılması fayda sağlayabilir. Ayrıca elektrikli araçlarda sadece yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılması emisyon seviyesini azaltma ile ilgili verilen mücadelede etkili bir çözüm olabilir. Bunun yanı sıra elektrikli araç kullanımına yönelik devlet desteği sağlanması bu araçlara olan talebi artırabilir. Bu araçları satın almak isteyenlere vergi indirimine ya da kredi kolaylığı sağlanması faydalı olabilir. Bunun dışında fosil yakıt kullanımına imkân veren araçlara mali ve finansal açıdan bazı yükler getirilmesi bu araçlara sahip olmak isteyenler için caydırıcı bir adım olabilir.

Bu tür adımların yalnızca yeni araç alımına yönelik olmaması daha etkili bir çözüm için gerekmektedir. Araç yaşı büyük olan ve araç muayenelerinde egzoz ölçümü sonucu emisyonu yüksek çıkan araçlara sahip olanlara takas yoluyla yeni araba sahibi olma fırsatı sunularak teşvik edici yönde uygulamalar yapılabilir. Çevre ve ekonomi başta olmak üzere pek çok alanda etkili olan elektrikli araç kullanımının ulaşım ve çevre sürdürülebilirliğinin sağlanmasına katkı sağlayacağı, ulaşım sürdürülebilirliğinin ise ekonomi üzerinde olumlu etkide bulunacağı düşünülmektedir. Bu sayede mevcut kaynakların geleceğe aktarılarak yalnızca ulusal düzeyde değil küresel boyutta sürdürülebilir bir geleceğin inşa edilmesine katkı sağlanması beklenmektedir.

ELECTRIC VEHICLE TECHNOLOGY, ECONOMY AND TRANSPORTATION SECTOR: THE EXAMPLE OF THE EASTERN ANATOLIA REGION

1. INTRODUCTION

Historically, electric vehicles can be seen as a vehicle that emerged in the 19th century and is gradually developing in the automotive industry. Although they have become widespread with the development of technology, the use of these tools is not preferred much. There have been increases and decreases in its use in some periods throughout history, but its use began to increase after it was understood that it would contribute to the environment. It is seen that the sales of electric vehicles, which are considered important for the economy and the environment, are limited to some countries. Although the interest in these vehicles increased during the Ottoman Empire in Turkey, it can be said that the demand for these vehicles has increased today. In particular, it is seen that the use of electric and hybrid vehicles started in the 21st century and that electric vehicles are used less than hybrid vehicles. However, it can be said that there is less demand compared to other vehicles due to the infrastructure and technical features of electric vehicles not being sufficiently developed, and the charging infrastructure has just begun to develop in some regions in Turkey.

The provinces of the Eastern Anatolia Region can be seen as a place where the charging systems required for electric vehicles are not widespread. Although many reasons are effective on the air quality of the region, estimating the CO₂ emission resulting from road transportation is thought to be important in determining its impact on pollution. In this context, the study aims to calculate the road transportation emissions of the provinces in the region with the Tier 1 method recommended by IPCC. Therefore, based on the results obtained, it is thought that it is necessary to make an evaluation within the scope of the use of electric vehicles in terms of both economy and environment.

2. METHODS

In this study, to determine the CO₂ emissions resulting from road transportation for the provinces of Ağrı, Ardahan, Bingöl, Bitlis, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Hakkari, Iğdır, Kars, Malatya, Muş, Tunceli and Van in the Eastern Anatolia Region between 2010 and 2023. Calculation is made with the Tier 1 method recommended in the guidelines published by IPCC.

3. RESULTS

It was obtained as a result of the calculation made with the Tier 1 method, an approach recommended by IPCC, for the provinces of Ağrı, Ardahan, Bingöl, Bitlis, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Hakkari, Iğdır, Kars, Malatya, Muş, Tunceli and Van in the Eastern Anatolia Region. According to the findings, Malatya province will have the highest CO₂ emissions in 2023, with 737.83 GgCO₂ and Erzurum province will have the highest CO₂ emissions, with 672.67 GgCO₂. Between 2010 and 2023, a total of CO₂ was caused by Elazığ province with 613,25 GgCO₂ and Van province with 510.38 GgCO₂. It is seen that the province with the highest emission change is Hakkari with 352.03%.

4. DISCUSSION

Transportation can be considered a sector that is important for carrying out various activities. It can be said that the transportation sector, which plays a key economic and environmental role, causes emissions and that the use of electric vehicles will be effective in reducing or eliminating these emissions. Considering that it is important to determine transportation-related emissions, especially in the provinces of the Eastern Anatolia Region, where charging systems are thought to be underdeveloped, in order to take appropriate measures, the study calculates the CO₂ emissions resulting from road transportation in the provinces in the region. It can be said that it would be economically and environmentally beneficial to try to determine which of the provinces in the region causes high levels of emission, which province has a higher increase in emission levels compared to the others, and to make appropriate evaluations and suggestions, and to evaluate the result within the scope of electric vehicles.

CONCLUSION

Vehicles with internal combustion engines that use fossil fuels, which are widely used in the automotive industry, may have negative effects on the environment. It can be said that the use of electric vehicles, which emerged as an alternative to these vehicles, is low. Lack of improvements for electric vehicles and problems encountered in their use may have a deterrent effect. It can be said that there has been an increasing trend in the use of electric and hybrid vehicles in Turkey over the last ten years, but the use of electric vehicles is not higher than that of hybrid vehicles. Considering the results obtained based on the calculations made in the study, it is seen that the use of non-

renewable resources such as gasoline, diesel and LPG in road transportation increases the CO₂ emission level of the provinces in the Eastern Anatolia Region. In order to reduce the level of these emissions, the charging infrastructure system, which is thought to be underdeveloped, and the problems related to the use of electric vehicles need to be resolved. In this way, it is thought that more economic returns will be achieved, it will have a positive impact on reducing environmental problems, and it will contribute to regional and global sustainability.

KAYNAKÇA

- Abhiroop (2022). The Evolution of Electric Vehicles: Technological Advancements and Market Dynamics, *International Journal of Science and Research*, 13(5), 1630-1634.
- Aderibigbe, O-O., Gumbo, T. (2023). The Role of Electric Vehicles in Greening the Environment: Prospects and Challenges, *Proceedings of the REAL CORP*, Ljubljana, Slovenia, 777-786.
- Alanazi, F. (2023). Electric Vehicles: Benefits, Challenges and Potential Solutions for Widespread Adaption, *Applied Sciences*, 13, 6016.
- Alimujiang, A. ve Jiang, P. (2020). Synergy and Co-Benefits of Reducing CO₂ and Air Pollutants Emissions by Promoting Electric Vehicles- A Case of Shanghai, *Energy for Sustainable Development*, 55, 181-189.
- Altenburg, T. (2014). From Combustion Engines to Electric Vehicles, A Study of technological Parth Creation and Disruprion in Germany, *Discussion Paper*, ISBN 978-3-88985-654-8.
- DAP (2014). Doğu Anadolu Projesi (DAP) Eylem Planı (2017-2018), T.C. Kalkınma Bakanlığı, www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/mnlom+DAP_Eylem_Planı_2014-2018.pdf.
- Durmus-Senyapar, H.N. ve Akıl, M. (2023). Analysis of Consumer Behaviour Towards Electric Vehicles: Intentions, Concerns and Policies, *Journal of Science*, 11(1), 161-183.
- EEA (2005). Electric Vehicle History, <https://www.fveaa.org/docs/EAA/EAA-Flyer-evhistory.pdf>.
- EPDK, Erişim: 20 Ağustos 2024. <https://lisans.epdk.gov.tr/epvys-web/faces/pages/lisans/elektrikSarjAgiIsletmeci/sarjIstasyonuOzetSorgula.xhtml>.
- Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu EPDK (2011a). Petrol Piyasası Sektör Raporu 2010, <https://www.epdk.gov.tr/detay/icerik/3-0-107/yillik-sektor-raporu>.
- Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu EPDK (2011b). Sıvılaştırılmış Petrol Gazları (LPG) Piyasası 2010 Yılı Sektör Raporu, <https://www.epdk.gov.tr/Detay/Icerik/3-0-108/yillik-sektor-raporu>.
- Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu EPDK (2024a). Petrol Piyasası Sektör Raporu 2023, <https://www.epdk.gov.tr/detay/icerik/3-0-107/yillik-sektor-raporu>.
- Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu EPDK (2024b). Sıvılaştırılmış Petrol Gazları (LPG) Piyasası 2023 Yılı Sektör Raporu, <https://www.epdk.gov.tr/Detay/Icerik/3-0-108/yillik-sektor-raporu>.

- Fayziyev, P.R., Ikronov, I.A., Abduraximov, A.A. ve Dehqonov, Q.M. (2022). Timeline: History of the Electric Car, *Trends and the Future Developments*, Eurasian Research Bulletin, 6, 89-94.
- Filigrana, P., Levy, J.I., Gauthier, J., Batterman, S. ve Adar, S. D. (2022). Health Benefits from Cleaner Vehicles and Increased Active Transportation in Seattle, Washington, *Journal of Exposure Science & Environmental Epidemiology*, 32(4), 538-544.
- Galati, A., Adamashvili, N. ve Crescimanno, M. (2022). A Feasibility Analysis on Adopting Electric Vehicles in the Short Food Supply Chain Based on GHG Emissions and Economic Costs Estimations, *Sustainable Production and Consumption*, 36, 49-61.
- Garipağaoğlu, N. (2003). Türkiye’de Hava Kirliliği Sorununun Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı, *Eastern Geographical Review*,9.
- Githere, D. (2022). The Great Green Road, https://www.researchgate.net/publication/365715089_THE_GREAT_GREEN_ROAD .
- Heldmann, H. (1973). The Role of Transport and Traffic in National Economy, *Intereconomics*, 8(11), 340-343.
- IEA (2024a). Erişim:19 Ağustos 2024 ,<https://www.iea.org/energy-system/transport/electric-vehicles> .
- IEA (2024b). Erişim:19 Ağustos 2024 ,<https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/global-electric-car-stock-2013-2023> .
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (1996), Revised 1996 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories, 3(1), <https://www.ipcc.nggip.iges.or.jp/public/gl/invs6a.html> .
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2006a). IPCC Guidelines for national greenhouse gas inventories, Stationary Combustion, 2(2), https://www.ipccngip.iges.jp/public/2006gl/pdf/2_Volume2/V2_2_Ch2_Stationary_Combustion.pdf .
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2006b). 2006 Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories, 2(1), https://www.jpcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl/pdf/2_Volume2/V2_1_Ch1_Introduction.pdf.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2006c). IPCC Guidelines for national greenhouse gas inventories, Reference Approach, 2(6), https://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl/pdf/2_Volume2/V2_6Ch6_Reference_Approach.pdf .
- IRENA (2017). Electric Vehicles: Technology Brief, *International Renewable Energy Agency*, Abu Dhabi.
- Joseph, Z.S., Oluropo, O.J., Rotimi, A.S. ve Oladotun, D.F. (2023). Advancement in Electric Vehicle Technology: Challenges and Opportunities for a Sustainable Future, *International Journal of Latest Engineering Research and Applications*,8(8), 07-18.
- Karahan, İ., Kaplan, Y.A. ve Tolun, G.G. (2022). The Current Situation of the Development of Electric Vehicle Technology in Turkey, *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, Özel Sayı1, 36, 284-287.

- Kavut, S. ve Çakır-Sümer, G. (2024). İklim Değişikliği Bağlamında Doğu Anadolu Bölgesi Belediyelerinde Kentsel Katı Atık Yönetimi, *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 161-181.
- Kayode, O., Babatunde, O.A. ve Abiodun, F. (2013). An Empirical Analysis of Transport Infrastructure Investment and Economic Growth in Nigeria, *Social Sciences*, 2(6), 179-188.
- Li, X. ve Yan, X. (2024). Fast Penetration of Electric Vehicles in China Cannot Achieve Steep Cuts in Air Emissions from Road Transport Without Synchronized Renewable Electricity Expansion, *Energy*, 301, 131737.
- Lim, B., Jacob, S.M., Isaac, B. ve Ling, E.A.L. (2007). Efficient Transport and Economic Development: A Transport Survey Analysis, <https://core.ac.uk/pdf/12117867.pdf>.
- Mehlig, D., Staffell, I., Stettler, M. ve ApSimon, H. (2023). Accelerating Electric Vehicle Uptake Favours Greenhouse Gas Over Air Pollutant Emissions, *Transportation Research Part D*, 124, 103954.
- Mnjavac, E. (2001). Transport System as an Element of Sustainable Economic Growth in the Torist Region, 41st Congress of the European Regional Science Association: "European Regional Development Issues in the New Millennium and Their Impact on Economic Policy", Zagreb, Croatia.
- Obaid, M., Torok, A. ve Ortega, J. (2021). A Comprehensive Emissions Model Combining Autonomous Vehicles With Park and Ride and Electric Vehicle Transportation Policies, *Sustainability*, 13, 4653.
- Patil, P. (2019). Innovations in Electric Vehicle Technology: A Review of Emerging Trends and Their Potential Impacts on Transportation and Society, *Reviews of Contemporary Business Analytics*, 2(1), 20-32.
- Patil, P. (2020). An Empirical Study of the Factors Influencing the Adoption of Electric Vehicles, *Contemporary Issues in Behavioral and Social Sciences*, 4(1), 1-13.
- Petrovic, D.T., Pesic, D.R., Petrovic, M.M. ve Mijailovic, R.M. (2020). Electric Cars- Are They Solution to Reduce CO₂ Emission?, *Thermal Science*, 24(5), 2879-2889.
- Pirmana, V., Alisjahbana, A.S., Yusuf, A.A., Hoekstra, R. ve Tukker, A. (2023). Economic and Environmental Impact of Electric Vehicles Production in Indonesia, *Clean Technologies and Environmental Policy*, 25, 1871-1885.
- Quillos-Ruiz, S., Escalante-Espinoza, N. ve Nahui-Ortiz, J. (2020). Introduction of Electric Vehicles in Peru: Potential Contribution to Carbon Emission Reduction, 18th LACCEI International Multi Conference for Engineering, Education and Technology "Engineering, Integration and Alliances for a Sustainable Development" "Hemispheric Cooperation for Competitiveness and Prosperity on a Knowledge-Based Economy", Virtual Edition.
- Saidi, S., Shahbaz, M. ve Akhtar, P. (2018). The Long-Run Relationship Between Transport Energy Consumption and Transport Infrastructure on Economic Growth in MENA Countries, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.03.013>.

- Sanguesa, J.A., Torres-Sanzi V., Garrido, P., Martinez, F.J. ve Marquez-Barja, J.M. (2021). A Review on Electric Vehicles: Technologies and Challenges, *Smart Cities*,4, 372-404.
- Siemens (2020).The Evolution of the Electric Vehicle Market, White Paper, <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:0109b0ae-c47b-4175-a331-3a3daeb64a1c/sids-m40030-00-4aus-lo-res.pdf> .
- Singh, M., Tessum, C.W., Marshall, J.D. ve Azevedo, M.I. (2024). Distributional Impacts of Fleet-Wide Change in Light Duty Transportation: Mortality Risks of PM_{2,5} Emissions from Electric Vehicles and Tier 3 Conventional Vehicles, *Environmental Research Letters*, 19, 034034.
- Sudjoko, C., Sasongko, N.A., Utami, I. ve Maghfuri, A. (2021). Utilization of Electric Vehicles as an Energy Alternative to Reduce Carbon Emissions, IOP Conference Series: Earth and Environmental Science,926, 012094.
- Tetik-Kollugil, E., Sarıca, K. ve Topcu, Y.I. (2024). Electric Vehicles as an Emission Mitigation Option: Expectations and Reality, *Clean Technologies and Environmental Policy*, 1-22.
- Tsikai, E. (2016). Transport a Catalyst for Socio-Economic Growth and Development Opportunities to Improve the Quality of Life,Conference 35th Annual Southern African Transport Conference.
- TÜİK (2024a). Erişim: 20 Ağustos 2024, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Motorlu-Kara-Tasitlari-Ocak-2024-53453> .
- TÜİK (2024b). Erişim: 20 Ağustos 2024, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuclari-2023-49684> .
- TÜİK (2024c) , Erişim:21 Ağustos 2024, <https://data.tuik.gov.tr> .
- Urbanova, M., Ceryova, D., Bend'akova, V. ve Husarova, P. (2023). Electric Vehicles from an Economic Point of View, *Economics and Culture*, 20(1), 102-113.
- Vega-Perkins, J., Newell, J.P. ve Keoleian, G. (2023). Mapping Electric Vehicle Impacts: Greenhouse Gas Emissions, Fuel Costs and Energy Justice in the United States, *Environmental Research Letters*, 18, 014027.
- Wang, H., Zhang, H., Zhao, L., Luo, Z., Hou, K., Du, X., Cui, Z. ve Lu, Y. (2022). Real-World Carbon Emissions Evaluation for Prefabricated Component Transportation by Battery Electric Vehicles, *Energy Reports*,8, 8186-8199.
- Wilczarska, J., Prusiewicz, A., Kulis, E. ve Martinez, J.M. (2024). Analysis of the Possibility of Using Electric Vehicles in a Transport Company, MATEC Web of Conferences, 391, 01016.
- Woo, J., Choi, H. ve Ahn, J. (2017). Well-to-Whell Analysis of Greenhouse Gas Emissions for Electric Vehicles Based on Electricity Generation Mix: A Global Perspective, *Transportation Research Part D: Transport and Environment*,51, 340-350.
- Zhang, Y. ve Cheng, L. (2023). The Role of Transport Infrastructure in Economic Growth: Empirical Evidence in the UK, *Transport Policy*, 133, 223-233.

- Zhao, X., Hui Hui, Yuan, H. ve Chu, X. (2023). How Does Adoption of Electric Vehicles Reduce Carbon Emissions? Evidence from China, *Heliyon*, 9,e20296.
- Zhao, X., Li, X., Mao, Y. ve Sun, J. (2024). Electric Vehicle Industry and Sustainable Economic Growth: A Measurement, *Coupling and Casual Analysis, Sustainable Futures*, 8, 100242.
- Zimakowska-Laskowska, M. ve Laskowski, P. (2022). Emission from Internal Combustion Engines and Battery Electric Vehicles: Case Study for Poland, *Atmosphere*, 13, 401.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Serdar ÖZTÜRK Tuğba İBİK
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Serdar ÖZTÜRK Tuğba İBİK
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Serdar ÖZTÜRK Tuğba İBİK
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Serdar ÖZTÜRK Tuğba İBİK
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Serdar ÖZTÜRK Tuğba İBİK

-RESEARCH ARTICLE-

**NURSES COMING TO WORK DESPITE ILLNESS: THE ROLE OF
ETHICAL LEADERSHIP BY NURSE MANAGERS**

Fadime ULUPINAR¹ & Furkan BOZDOĞAN²

Abstract

Presenteeism, the act of coming to work while ill, is a prevalent issue among nurses, potentially affecting both nurse health and the quality of patient care. Ethical leadership by nurse managers may play a critical role in reducing presenteeism among nurses. However, studies investigating the impact of ethical leadership on presenteeism are limited, and there is a lack of clear understanding of this relationship in the existing literature. This study aimed to determine the extent to which nurses' perceptions of their managers' ethical leadership influence presenteeism behavior among nurses. Additionally, the study explored how these two concepts are affected by socio-demographic characteristics. A cross-sectional research design was employed, and 307 nurses from a public hospital participated in the study. Data were collected using a descriptive form, the Ethical Leadership Scale, and the Sickness Presenteeism Scale. Hierarchical regression analysis was conducted to determine the impact of ethical leadership on presenteeism. The findings indicated that ethical leadership was the only significant predictor of presenteeism, with higher levels of ethical leadership associated with lower levels of presenteeism. The study also found that other socio-demographic variables (gender, age, marital status, education level, years of service, working unit) did not have a significant impact on presenteeism. This study demonstrated that ethical leadership significantly reduces presenteeism among nurses. This finding contributes to a better understanding of the impact of ethical leadership on presenteeism, which has been underexplored in the literature. It is recommended that healthcare organizations consider ethical leadership practices to support nurse health and performance. Future research should examine the effects of ethical leadership in different healthcare settings and among various professional groups to validate these findings.

Keywords: *Ethical Leadership, Nurse Health, Nursing, Patient Care Quality, Presenteeism.*

JEL Codes: *I10, I12, I39*

Başvuru: *10.09.2024* **Kabul:** *05.01.2025*

¹ Assist. Prof., Erzurum Technical University Health Sciences Faculty, Nursing Department, Erzurum, Türkiye, fadime.ulupinar@erzurum.edu.tr, 0000-0002-8262-2908

² Undergraduate student, Erzurum Technical University Health Sciences Faculty, Nursing Department, Erzurum, Türkiye, furkan.bozdogan83@erzurum.edu.tr, 0009-0006-6821-7021

HASTALIKLARINA RAĞMEN İŞE GELEN HEMŞİRELER: HEMŞİRE YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİĞİNİN ROLÜ³

Öz

Hemşireler arasında yaygın bir sorun olan hasta olarak işe gitme durumu (presenteeism), hem hemşire sağlığını hem de hasta bakım kalitesini olumsuz etkileyebilir. Hemşire yöneticilerinin etik liderliği, hemşireler arasında presenteeizmi azaltmada kritik bir rol oynayabilir. Ancak, etik liderliğin presenteeizm üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalar sınırlıdır ve mevcut literatürde bu ilişkiye dair net bir anlayış eksiktir. Bu çalışmada hemşirelerin, yöneticilerine ilişkin etik liderlik algılarının hemşireler arasındaki hastalık presenteeizmi davranışı üzerinde ne kadar etkili olduğunu belirlemek amaçlanmıştır. Aynı zamanda bu iki kavramın sosyo-demografik özelliklerden nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Bu çalışmada kesitsel bir araştırma tasarımı kullanılmış ve çalışmaya bir kamu hastanesinden 307 hemşire katılmıştır. Veriler tanımlayıcı bir form, Etik Liderlik Ölçeği ve Hastalık Presenteeizm Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Etik liderliğin presenteeizm üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bulgular, etik liderliğin presenteeizmi azaltmada tek anlamlı belirleyici olduğunu ve daha yüksek etik liderlik seviyelerinin daha düşük presenteeizm seviyeleri ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Çalışmada ayrıca, diğer sosyo-demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, hizmet yılı, çalışma birimi) presenteeizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Bu çalışma, etik liderliğin hemşireler arasında presenteeizmi önemli ölçüde azalttığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, literatürde eksik olan etik liderliğin presenteeizm üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak, sağlık kuruluşlarının hemşire sağlığını ve performansını desteklemek için etik liderlik uygulamalarını dikkate alması gerektiği önerilmektedir. Gelecekteki araştırmaların etik liderliğin etkilerini daha farklı sağlık ortamlarında ve farklı meslek gruplarında inceleyerek bu bulguları doğrulamalarının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Hasta Bakım Kalitesi, Hemşire Sağlığı, Hemşirelik, Presenteeizm.

JEL Kodları: I10, I12, I39

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. INTRODUCTION

Nursing is a cornerstone of the healthcare sector, characterized by both physical and emotional demands. Nurses often endure long working hours, prolonged standing, and exposure to infection risks, which can adversely affect their health. These conditions

³ Genişletilmiş Türkçe Özet, makalenin sonunda yer almaktadır.

frequently lead to musculoskeletal disorders, including back, neck, and shoulder pain (Abdul Halim, Mohd Ripin, and Ridzwan, 2023; Sun et al., 2023; Yip, 2001). Additionally, vascular diseases and varicose veins are common among nurses (Abou-ElWafa, El-Metwaly, and El-Gilany, 2020; Tüchsen, Hamnerz, Burr, and Krause, 2005; Wang et al., 2022). Despite these health challenges, many nurses continue to work while ill, a behavior known as "presenteeism."

Presenteeism is particularly prevalent among healthcare workers. Aronsson et al. (2000) found that healthcare professionals and teachers exhibit presenteeism more frequently than individuals in other professions. This tendency not only jeopardizes nurses' health but also compromises patient care quality (Letvak, Ruhm, and Gupta, 2012; Shan, Wang, Wang, Guo, and Li, 2021). Thus, presenteeism is not merely an individual issue but a significant threat to the quality and continuity of healthcare services.

Various factors contribute to presenteeism among nurses, including professional commitment, economic concerns, and job security. Some nurses are reluctant to leave their duties to colleagues, leading them to work even when ill (Aslan and Ulupinar, 2020; Johns, 2010; Rainbow and Steege, 2017). Additionally, inadequate staffing and financial pressures are significant determinants of nurses' decisions to work while sick (Bergström, Bodin, Hagberg, Aronsson, and Josephson, 2009; Rainbow, Gilbreath, and Steege, 2019). These pressures can lead to the neglect of personal health, resulting in more severe long-term health issues (Demerouti, Le Blanc, Bakker, Schaufeli, and Hox, 2009; Shan et al., 2021).

The relationship between presenteeism and well-being is complex (Karanika-Murray et al., 2021; Skagen and Collins, 2016). While presenteeism refers to attending work despite illness, well-being encompasses a broader range of physical, mental, and emotional health factors. Ethical leadership plays a crucial role in promoting well-being by encouraging employees to prioritize their health, thereby reducing the incidence of presenteeism (Jia et al., 2022). Ethical leaders create a work environment that supports the well-being of employees, which is essential in mitigating presenteeism.

The leadership styles of nurse managers significantly influence nurses' presenteeism behaviors. Ethical leadership, which promotes ethical behavior among employees, is particularly relevant in nursing, where understanding and addressing ethical dilemmas is crucial (Aloustani et al., 2020; Brown and Treviño, 2006). Ethical leaders set an example through their actions and interactions, fostering an ethical work environment that supports nurse well-being and patient care quality (AlShehhi, Alshurideh, Kurdi, and Salloum, 2020; Dey, Bhattacharjee, Mahmood, Uddin, and Biswas, 2022; Treviño, Brown, and Hartman, 2003).

The impact of ethical leadership on employee behavior has been explored within the framework of social learning theory, which emphasizes the role of leaders as key sources of ethical guidance for their employees (Brown, Treviño, and Harrison, 2005). Ethical leaders create an environment of fairness, trust, and job satisfaction, which can reduce the likelihood of employees feeling compelled to work while ill, thereby

mitigating presenteeism (Den Hartog and Belschak, 2012). Moreover, ethical leadership positively influences organizational culture, promoting a healthier environment where employees prioritize well-being, further contributing to the reduction of presenteeism (Huhtala et al., 2013). Thus, ethical leadership emerges as a critical factor in safeguarding employee health and enhancing job performance.

This study addresses a significant gap in the literature by specifically exploring the impact of ethical leadership on presenteeism. While previous research has primarily focused on the broader effects of ethical leadership on employee behaviors, this study directly investigates its influence on presenteeism. Building on the work of Huhtala et al. (2013), which examined how ethical leadership shapes organizational culture, this study uniquely contributes by exploring how ethical leadership affects employee engagement and well-being, and how these effects shape decisions to work when unwell.

The primary objective of this study is to examine the impact of nurse managers' ethical leadership practices on nurses' tendencies to work despite health issues. The central research question is: "How do nurse managers' ethical leadership practices influence nurses' presenteeism behaviors?" This study will also consider various socio-demographic factors (gender, age, marital status, education level, working unit, and years of service) to provide a comprehensive understanding of how ethical leadership can protect nurses' health and enhance their professional performance. By addressing these questions, this research aims to contribute valuable insights into improving nursing management practices and optimizing job continuity by safeguarding nurses' health.

2. METHODOLOGY

2.1. Type of the Research

This study employs a cross-sectional and descriptive research design to examine the relationship between perceived ethical leadership and sickness presenteeism among nurses.

2.2. Place of the Research

The research was conducted at a public hospital providing healthcare services in Erzurum, Türkiye. Data collection was conducted from May 4, 2024, to June 14, 2024.

2.3. Universe/Sample of the Research

The study population consisted of nurses working in a public hospital providing healthcare services in Erzurum, Türkiye. According to information obtained from the institutions, as of May 1, 2023, there were 1384 nurses working in the hospital. Using the known sample size formula with a 95% confidence interval and a 0.05 error margin, the minimum sample size required was calculated to be 301 nurses, based on the following formula (Cochran, 1942):

$$N = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

where:

- N = 1384 (total population of nurses in public hospitals),
- Z = 1.96 (confidence level for 95% confidence interval),
- p = 0.5 (estimated proportion, for maximum sample size),
- e = 0.05 (margin of error).

To account for potential data loss, a total of 330 surveys were distributed. Ultimately, 307 valid surveys were collected and analyzed, exceeding the minimum required sample size. This approach ensured a robust representation of the study population, thereby enhancing the reliability and validity of the study findings.

2.4. Data Collection Instrument-Validity and Reliability Information

The data for this study were collected using a descriptive questionnaire developed by the researchers through a literature review, alongside the "Ethical Leadership Scale" and the "Sickness Presenteeism Scale." Initially, nurses were informed about the study and its significance. Those who agreed to participate were given the questionnaire and relevant scales. Written informed consent, which explained the use of the research data and indicated that participants could withdraw from the study at any time, was attached to the beginning of the questionnaire. The data collection instruments were personally distributed to the nurses by the researchers. To prevent data loss, all units were visited periodically, and the forms were collected on the same day.

2.4.1. Descriptive Information Form

This form included questions about socio-demographic information and working characteristics, such as gender, age, marital status, education level, length of employment, and the unit in which they worked.

2.4.2. Ethical Leadership Scale

The Ethical Leadership Scale developed by Brown et al. (2005) demonstrated robust psychometric properties. Specifically, the Cronbach's alpha at the individual level was reported as 0.90, indicating strong internal consistency. Additionally, the correlations for discriminant and nomological validity were reported as 0.93 and 0.94, respectively. These values highlight the scale's reliability and validity in distinguishing ethical leadership from related constructs and confirming its relevance to important leadership outcomes (Brown and Treviño, 2006; Brown, Treviño, and Harrison, 2005). The Turkish adaptation of the scale was conducted by Tuna et al. in 2012, yielding a Cronbach's alpha of 0.928 (Tuna, Bircan, and Yeşiltaş, 2012).

2.4.3. Sickness Presenteeism Scale

This scale was developed in Turkish by Barış, Seren İntepeler, and Ünal in 2022. The scale's validity was confirmed through exploratory and confirmatory factor analyses, verifying its four-factor structure, which explains 57.9% of the total variance. Convergent and discriminant validity were met, and concurrent validity showed a moderate correlation with the Perceived Stress Scale. Reliability was strong, with an overall Cronbach's alpha of 0.928 and subscale values ranging from 0.82 to 0.90, establishing it as a valid and reliable tool for this purpose. The scale does not have a cutoff point, and higher total scores suggest a greater negative impact of presenteeism on job performance.

2.5. Evaluation of the Data

The study findings were reported using mean, frequency, and percentage distribution. To compare the scale scores based on the socio-demographic and working characteristics of the nurses, an independent samples t-test was used for two groups, and one-way ANOVA was used for more than two groups. To determine the impact of ethical leadership on presenteeism, a hierarchical regression analysis was conducted in two steps: first, the control variables (gender, age, marital status, education level, working unit, and years of service) were entered into the model, and then the main predictor variable, ethical leadership, was added. The results indicated that only ethical leadership significantly contributed to the model, while the other independent variables did not significantly influence presenteeism and were excluded from the final model. The data were analyzed using IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) version 21.0, with a significance level set at ≤ 0.05 .

2.6. Ethical Aspect of the Research

Permission was obtained from the scale owners via email before the ethics committee review. Approval for the study was obtained from the Research Ethics Committee of Erzurum Technical University (approved on April 4, 2024, during the 4th meeting, with decision number 19). Institutional permissions were also sought to conduct the study (approved on April 24, 2024, with reference number E-76614443-604.01-242877067). After completing the institutional permission processes, written and/or verbal informed consent was obtained from the participants before data collection. The research adhered to ethical standards and publication ethics, ensuring that all procedures and practices were conducted with integrity and transparency.

3. RESULTS

The descriptive characteristics of nurses and the comparison of Ethical Leadership Scale and Sickness Presenteeism Scale scores based on these characteristics were analyzed (Table 1). The mean score of the Ethical Leadership Scale for female nurses ($n = 210$, 68%) was 3.80 ± 0.88 , while for male nurses ($n = 97$, 32%) it was 3.55 ± 1.03 . This difference was statistically significant ($t = 2.118$, $p = 0.036$). In terms of the Sickness Presenteeism Scale, the mean score for female nurses was 2.63 ± 1.01 , and for male nurses, it was 2.75 ± 1.15 , but this difference was not statistically significant ($t = 0.849$, $p = 0.397$ [Table 1]).

Table 1. Distribution of nurses' descriptive characteristics and comparison of Ethical Leadership Scale (ELS) and Sickness Presenteeism Scale (SPS) scores (n= 307)

	n	%	ELS		Test	p	SPS		Test	p
			Mean ± SD				Mean ±SD			
Gender										
Famale	210	68%	3.80±0.88		t=2.118	p=0.036	2.63±1.01		t=0.849	p=0.397
Male	97	32%	3.55±1.03				2.75±1.15			
Age (years)										
Between 20-25	41	13%	3.45±0.97		F=3.215	p=0.023	2.58±1.04		F=0.374	p=0.771
Between 26-30	176	57%	3.67±0.93				2.72±1.06			
Between 31-35	56	19%	3.90±0.91				2.57±1.03			
36 years and above	34	11%	4.02±0.86 ^a				2.68±1.09			
Marital status										
Married	187	61%	3.82±0.92		t=2.362	p=0.019	2.71±1.05		t=0.767	p=0.443
Single	120	39%	3.57±0.95				2.61±1.07			
Education level										
High School and Associate's Degree	41	13%	3.78±0.91		F=0.242	p=0.785	2.71±1.04		F=0.085	p=0.918
Bachelor's Degree	233	76%	3.72±0.94				2.65±1.05			
Graduate Studies	33	11%	3.63±0.95				2.72±1.13			
Years of service										
1-5 years	153	50%	3.61±0.93		F=2.056	p=0.106	2.69±1.08		F=0.158	p=0.925
6-10 years	96	31%	3.80±0.88				2.63±0.99			
11-15 years	41	13%	3.78±1.15				2.62±1.10			
16 years and above	17	6%	4.12±0.47				2.77±1.12			
Working unit										
Service	176	57	3.66±0.97		F=1.106	p=0.332	2.70±1.05		F=0.292	p=0.747
Intensive Care Unit and Emergency Department	99	32	3.77±0.94				2.64±1.09			
Management	32	11	3.90±0.73				2.57±0.94			

For nurses aged 20-25 years ($n = 41, 13\%$), the mean score of the Ethical Leadership Scale was 3.45 ± 0.97 , for those aged 26-30 years ($n = 176, 57\%$) it was 3.67 ± 0.93 , for those aged 31-35 years ($n = 56, 19\%$) it was 3.90 ± 0.91 , and for those aged 36 years and above ($n = 34, 11\%$) it was 4.02 ± 0.86 . The differences among these age groups were statistically significant ($F = 3.215, p = 0.023$). However, there was no significant difference in the Sickness Presenteeism Scale scores among the age groups ($F = 0.374, p = 0.771$ [Table 1]).

Married nurses ($n = 187, 61\%$) had a mean Ethical Leadership Scale score of 3.82 ± 0.92 , while single nurses ($n = 120, 39\%$) had a mean score of 3.57 ± 0.95 . This difference was statistically significant ($t = 2.362, p = 0.019$). In terms of the Sickness Presenteeism Scale, the mean score for married nurses was 2.71 ± 1.05 , and for single nurses, it was 2.61 ± 1.07 , but this difference was not statistically significant ($t = 0.767, p = 0.443$). Nurses with high school and associate's degrees ($n = 41, 13\%$) had a mean Ethical Leadership Scale score of 3.78 ± 0.91 , those with a bachelor's degree ($n = 233, 76\%$) had a mean score of 3.72 ± 0.94 , and those with graduate studies ($n = 33, 11\%$) had a mean score of 3.63 ± 0.95 . There was no statistically significant difference in Ethical Leadership Scale scores based on education level ($F = 0.242, p = 0.785$). Similarly, there was no significant difference in the Sickness Presenteeism Scale scores based on education level ($F = 0.085, p = 0.918$ [Table 1]).

Nurses with 1-5 years of service ($n = 153, 50\%$) had a mean Ethical Leadership Scale score of 3.61 ± 0.93 , those with 6-10 years of service ($n = 96, 31\%$) had a mean score of 3.80 ± 0.88 , those with 11-15 years of service ($n = 41, 13\%$) had a mean score of 3.78 ± 1.15 , and those with 16 years and above ($n = 17, 6\%$) had a mean score of 4.12 ± 0.47 . There was no statistically significant difference in Ethical Leadership Scale scores based on years of service ($F = 2.056, p = 0.106$). Similarly, there was no significant difference in the Sickness Presenteeism Scale scores based on years of service ($F = 0.158, p = 0.925$ [Table 1]).

Nurses working in service units ($n = 176, 57\%$) had a mean Ethical Leadership Scale score of 3.66 ± 0.97 , those in intensive care units and emergency departments ($n = 99, 32\%$) had a mean score of 3.77 ± 0.94 , and those in management units ($n = 32, 11\%$) had a mean score of 3.90 ± 0.73 . There was no statistically significant difference in Ethical Leadership Scale scores based on the working unit ($F = 1.106, p = 0.332$). Similarly, there was no significant difference in the Sickness Presenteeism Scale scores based on the working unit ($F = 0.292, p = 0.747$ [Table 1]).

A stepwise linear regression analysis was conducted with presenteeism behavior as the dependent variable and ethical leadership, gender, marital status, education level, working unit, age, and years of service as independent variables (Table 2). In the first step of the regression, control variables (gender, age, marital status, education level, working unit, and years of service) were entered into the model, but none contributed significantly. In the second step, ethical leadership was added as the main predictor, and it was the only variable that significantly contributed to the model, leading to the exclusion of the other variables. To evaluate the overall validity of the regression model, an ANOVA analysis was performed. The results indicate that the model is

statistically significant ($F = 65.349, p < 0.001$). The model explains 17.6% of the total variance ($R^2 = 0.176$).

The effect of the ethical leadership variable on presenteeism behavior was examined in the regression model. The data show a significant negative relationship between ethical leadership and presenteeism behavior ($B = -0.472, t = -8.084, p < 0.001$). This finding suggests that as the level of ethical leadership increases, presenteeism behavior decreases (Table 2).

Model Equation

The obtained regression model equation is as follows:

$$\text{Presenteeism behavior (Y)} = 4.427 - 0.472 \times \text{Ethical Leadership (X)}$$

In this equation:

- Y represents presenteeism behavior.
- X represents the ethical leadership score.

Table 2. Hierarchical Regression Analysis of the Effects of Control Variables and Ethical Leadership on Presenteeism

Model	Variable	B	t	p	r	R ²
<i>Step 1</i>	Gender	-0.003	-0.049	0.961		
	Marital Status	-0.102	-1.965	0.062		
	Education Level	0.016	0.761	0.447		
	Working Unit	-0.080	-0.876	0.382		
	Age Group	0.010	0.170	0.865		
	Work Type	0.046	0.876	0.382		
<i>Step 2</i>	Ethical Leadership	-0.472	-8.084	<0.001**	0.420	0.176

4. DISCUSSION

This study primarily aimed to investigate the impact of nurse managers' ethical leadership on presenteeism among nurses. The findings reveal a strong negative relationship between ethical leadership and presenteeism, highlighting the pivotal role of ethical leadership in fostering a healthier work environment and improving nurse well-being. This significant finding suggests that ethical leadership directly contributes to reducing presenteeism, irrespective of demographic factors such as gender, age, marital status, or years of service. This study contributes to a relatively unexplored area in the existing literature, offering valuable insights for nursing management and policy development.

Aronsson et al. (2000) found that healthcare professionals, including nurses, are particularly prone to presenteeism due to the demanding nature of their work and the high responsibility they feel towards their patients (Aronsson et al., 2000). Similar findings were reported by Letvak et al. (2012), who emphasized that presenteeism not only affects the health of the nurses but also compromises patient care quality (Letvak et al., 2012). These studies align with our findings, which indicate that presenteeism is a pervasive issue among nurses, regardless of their demographic or professional backgrounds. Moreover, the work of Demerouti et al. (2009) suggests that job demands and personal dedication significantly contribute to presenteeism, further supporting the notion that systemic and organizational factors play a critical role (Demerouti et al., 2009). Addressing these factors through comprehensive organizational strategies and strong ethical leadership as suggested by our study, could be pivotal in mitigating the negative effects of presenteeism in the nursing profession.

Presenteeism among nurses is a significant concern due to its potential impact on both the health of the nurses and the quality of patient care. This study found that presenteeism was prevalent among nurses, with moderate levels of presenteeism behavior observed. Notably, our results did not reveal significant differences in presenteeism scores based on various demographic factors, including gender, age, marital status, education level, years of service, or working unit. Female nurses exhibited slightly lower levels of presenteeism compared to male nurses, but this difference was not substantial. Similarly, no significant variations were observed in presenteeism scores across different age groups, marital statuses, education levels, years of service, or working units. These findings further reinforce the notion that ethical leadership is a critical determinant of presenteeism behavior, overshadowing demographic influences. This widespread prevalence may be attributed to the inherent pressures of the nursing profession, including a strong sense of duty, fear of burdening colleagues, and concerns over job security and economic stability. The lack of significant demographic differences indicates that interventions to reduce presenteeism need to be broad and inclusive, targeting the organizational culture and systemic factors that contribute to this behavior.

Ethical leadership among nurse managers is a crucial aspect that has been explored in various studies, highlighting its significant impact on organizational outcomes and employee behavior. Brown and Treviño (2006) defined ethical leadership as the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, as well as the promotion of such conduct to followers (Brown and Treviño, 2006). This form of leadership has been shown to foster a positive work environment and enhance employee satisfaction and performance. In the context of nursing, ethical leadership is particularly important due to the ethical dilemmas and challenges that nurses frequently face. Studies have shown that ethical leadership can improve nurses' job satisfaction and reduce turnover intentions (Treviño et al., 2003). Our findings align with these studies, demonstrating that higher levels of perceived ethical leadership are consistently associated with lower levels of presenteeism among nurses, indicating that ethical leadership is a crucial factor in promoting nurse health and well-being. This suggests that when nurses perceive their

managers as ethical leaders, they are less likely to come to work while sick, which can improve both their health and the quality of patient care.

Moreover, a study by Walumbwa et al. (2012) found that ethical leadership is positively related to employees' willingness to exert extra effort and negatively related to unethical behavior in the workplace (Walumbwa, Morrison, and Christensen, 2012). This implies that ethical leaders can not only enhance the moral climate of an organization but also directly influence the health behaviors of their employees. In line with these findings, our study underscores the critical role of ethical leadership in mitigating presenteeism among nurses. Furthermore, Wong and Cummings (2007) emphasized that ethical leadership in nursing can lead to better patient outcomes by fostering a supportive and ethically sound work environment (Wong and Cummings, 2007). This is crucial in high-stress settings like hospitals, where ethical dilemmas are common, and the need for a strong ethical framework is paramount. Thus, our research significantly contributes to this body of literature by specifically demonstrating the vital impact of ethical leadership on reducing presenteeism, thereby promoting a healthier and more effective workforce.

The hierarchical regression analysis revealed that ethical leadership was the only significant predictor of presenteeism among the variables studied, including gender, marital status, education level, working unit, age, and years of service. This result underscores the unique and critical role of ethical leadership in influencing presenteeism behavior among nurses. As ethical leadership levels increased, presenteeism behavior significantly decreased, suggesting that ethical leadership practices are directly effective in reducing the likelihood of nurses working while ill. The regression model explained 17.6% of the variance in presenteeism behavior, indicating that while ethical leadership is a significant factor, there are also other contributing elements that need to be explored in future research. The strong negative relationship between ethical leadership and presenteeism found in our study aligns with existing literature, which highlights the role of ethical leadership in fostering a supportive and healthy work environment (Brown and Treviño, 2006; Walumbwa et al., 2012).

In conclusion, our findings emphasize the critical importance of ethical leadership in nursing management. Ethical leadership not only promotes a positive organizational climate but also significantly reduces presenteeism, thereby enhancing the overall health and well-being of nurses and improving patient care quality. These results highlight the need for healthcare organizations to prioritize the development and implementation of ethical leadership practices as a strategic approach to support their nursing staff and ensure high standards of care. Future research should continue to explore additional factors influencing presenteeism and further validate the pivotal role of ethical leadership in various healthcare settings.

4.1 Limitations

This study has several limitations that should be considered when interpreting the findings. First, the research was conducted in a single public hospital, which may limit the generalizability of the results to other healthcare settings or regions. The findings may not fully represent the experiences of nurses in different types of hospitals or healthcare systems, particularly those with varying organizational cultures or resources. Second, the study employed a cross-sectional design, capturing data at only one point in time. This design limits the ability to establish causal relationships between ethical leadership and sickness presenteeism, as well as to observe potential long-term effects of leadership practices on nurse behavior. Third, while the study controlled for key socio-demographic variables such as gender, age, marital status, education level, working unit, and years of service, other potential influencing factors were not examined. Variables such as organizational culture, individual stress levels, and job satisfaction, which could also impact sickness presenteeism, were not included in the analysis. Finally, the Ethical Leadership Scale and Sickness Presenteeism Scale used in this study, while validated tools, may not capture all aspects of ethical leadership or sickness presenteeism behavior relevant to the specific context of nursing. Future research should consider incorporating additional or alternative measures to provide a more comprehensive understanding of these concepts.

5. CONCLUSION

This study aimed to explore the impact of ethical leadership on sickness presenteeism among nurses, considering various socio-demographic variables. The findings revealed a significant negative relationship between ethical leadership and sickness presenteeism, indicating that higher levels of perceived ethical leadership are associated with lower levels of sickness presenteeism among nurses. Notably, ethical leadership was the only significant predictor of sickness presenteeism in our hierarchical regression analysis, highlighting its critical role in influencing nurses' decisions to work while ill. Our research underscores the importance of fostering ethical leadership within healthcare organizations to create supportive and healthy work environments. By reducing sickness presenteeism, ethical leadership can improve the well-being of nurses and enhance the quality of patient care. These findings provide valuable insights for nursing management and policy development, advocating for the implementation of ethical leadership development programs to support nurses and promote high standards of healthcare delivery. In conclusion, ethical leadership is a vital component of effective nursing management. Healthcare organizations should prioritize ethical leadership practices to reduce sickness presenteeism, support nurse health and well-being, and ensure the delivery of high-quality patient care. Future research should continue to investigate additional factors influencing sickness presenteeism and further explore the role of ethical leadership in various healthcare settings.

5.1. Implications for Practice

The findings of this study underscore the essential role of ethical leadership in reducing sickness presenteeism among nurses, offering valuable insights for nursing management and healthcare organizations. By fostering an ethical work environment, nurse managers can significantly enhance both staff well-being and the quality of patient care. Healthcare organizations should focus on developing and implementing ethical leadership training for nurse managers, emphasizing ethical decision-making, transparency, and support for nurse health and professional integrity. Regular assessment and monitoring of ethical leadership practices through feedback mechanisms like surveys can help sustain a positive work environment. Additionally, the relationship between ethical leadership and sickness presenteeism suggests that improved leadership practices may lead to better nurse retention and reduced burnout, contributing to a more stable and effective workforce. Ultimately, ethical leadership is not only crucial for nurse health but also for maintaining high standards of patient care, as it ensures that nurses are fully present and engaged in their work. This study provides compelling evidence that ethical leadership is a powerful tool in addressing sickness presenteeism, promoting healthier work environments, and enhancing overall care quality.

DISCLOSURE

No potential conflicts of interest were declared by the authors. This study was supported by the TÜBİTAK–2209-A University Students Research Projects Support Program during the 2023/2 funding period. Approval for the study was obtained from the Research Ethics Committee of Erzurum Technical University (approved on April 4, 2024, during the 4th meeting, with decision number 19). Institutional permissions were also sought to conduct the study (approved on April 24, 2024, with reference number E-76614443-604.01-242877067). After completing the institutional permission processes, written and/or verbal informed consent was obtained from the participants before data collection.

HASTALIKLARINA RAĞMEN İŞE GELEN HEMŞİRELER: HEMŞİRE YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİĞİNİN ROLÜ (GENİŞLETİLMİŞ ÖZET)

1. GİRİŞ

Hemşireler uzun çalışma saatleri, sürekli ayakta durma ve enfeksiyon riskine maruz kalma gibi zorluklarla karşı karşıyadır, bu da sağlıklarını olumsuz etkileyebilir. Bu durumlar genellikle kas-iskelet sistemi bozukluklarına ve damar hastalıklarına yol açmaktadır. Buna rağmen, birçok hemşire hastayken bile çalışmaya devam etmektedir ki bu durum "presenteeizm" olarak adlandırılmaktadır. Presenteeizm, özellikle sağlık çalışanları arasında yaygındır ve hem hemşirelerin sağlığını riske atmakta hem de hasta bakım kalitesini düşürmektedir.

Etik liderliğin, çalışanların sağlıklarını önceliklendirmelerine ve dolayısıyla presenteeizmin azalmasına katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda, etik liderliğin, örgütsel kültür üzerinde olumlu etkiler yaratarak, çalışanların genel sağlık ve iş performanslarını iyileştirebileceği öne sürülmektedir. Bu çalışma, hemşire yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarının presenteeizm üzerindeki etkilerini inceleyerek, hemşire sağlığını koruma ve iş sürekliliğini optimize etme konularında değerli içgörüler sağlamayı amaçlamaktadır.

2. YÖNTEM

Bu araştırma, hemşireler arasında algılanan etik liderlik ile hastalık presenteeizmi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kesitsel ve tanımlayıcı bir araştırma tasarımı kullanmıştır. Araştırma, Erzurum ilinde bir kamu hastanesinde gerçekleştirilmiştir ve veri toplama süreci 4 Mayıs 2024 ile 14 Haziran 2024 tarihleri arasında yapılmıştır. Çalışma evreni, bu hastanede çalışan 1384 hemşireden oluşmuştur. Örneklem büyüklüğü formülü kullanılarak, %95 güven aralığı ve 0.05 hata payı ile minimum 301 hemşirelik bir örneklem hesaplanmıştır. Olası veri kayıplarını önlemek için 330 anket dağıtılmış ve nihayetinde 307 geçerli anket toplanmıştır.

Veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilen bir tanımlayıcı anket formu, "Etik Liderlik Ölçeği" ve "Hastalık Presenteeizm Ölçeği" kullanılarak toplanmıştır. Katılımcılara çalışmanın amacı ve önemi hakkında bilgi verilmiş ve katılmayı kabul eden hemşirelere anketler dağıtılmıştır.

3. BULGULAR

Kadın hemşirelerin Etik Liderlik Ölçeği ortalama puanı erkeklere göre anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Yaş grupları arasında Etik Liderlik Ölçeği puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir, ancak Hastalık Presenteeizm Ölçeği puanlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Benzer şekilde, medeni duruma göre de Etik Liderlik Ölçeği puanlarında anlamlı bir fark tespit edilmiştir, ancak presenteeizm puanlarında fark görülmemiştir. Eğitim düzeyi, hizmet yılı ve çalışılan

birime göre hem Etik Liderlik hem de Hastalık Presenteeizm ölçek puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Ayrıca, adım adım yapılan regresyon analizi sonucunda, presenteeizm davranışı üzerinde sadece etik liderliğin anlamlı bir etkisi olduğu ve diğer kontrol değişkenlerinin modele katkı sağlamadığı tespit edilmiştir. Regresyon modeli, toplam varyansın %17.6'sını açıklamaktadır ve etik liderlik ile presenteeizm davranışı arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğu gösterilmiştir.

4. TARTIŞMA

Bu çalışmanın temel amacı, hemşire yöneticilerinin etik liderliğinin hemşireler arasındaki presenteeizm üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bulgular, etik liderlik ile presenteeizm arasında güçlü bir negatif ilişki olduğunu ortaya koymuştur, bu da etik liderliğin daha sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmada ve hemşirelerin iyilik halini artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu çalışma, demografik faktörlerden bağımsız olarak, etik liderliğin presenteeizmi azaltmada doğrudan etkili olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca, literatürde nispeten az araştırılmış olan bu alana katkı sağlayarak, hemşirelik yönetimi ve politika geliştirme konularında değerli içgörüler sunmaktadır.

Presenteeizm, hemşireler için önemli bir sorun teşkil etmektedir çünkü hem hemşirelerin sağlığını hem de hasta bakım kalitesini olumsuz etkileyebilir. Bu çalışmada, hemşireler arasında orta düzeyde presenteeizm davranışı gözlenmiş olup, demografik faktörlere göre presenteeizm puanlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgu, etik liderliğin presenteeizm davranışını belirlemede kritik bir faktör olduğunu, demografik etkilerin ise daha az önemli olduğunu göstermektedir. Etik liderlik, hemşirelerin iş sağlığını ve hasta bakım kalitesini artırarak, daha sağlıklı ve etkili bir iş gücü oluşmasına katkıda bulunabilir.

5. SONUÇ

Bu çalışma, hemşireler arasında etik liderliğin hastalık presenteeizmi üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Bulgular, etik liderlik ile hastalık presenteeizmi arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğunu göstermiştir; bu da yüksek algılanan etik liderlik seviyelerinin daha düşük hastalık presenteeizmi ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışma, sağlık kuruluşlarında etik liderliğin geliştirilmesinin hemşire sağlığını desteklemek hem de hasta bakım kalitesini artırmak için stratejik bir yaklaşım olarak benimsenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

REFERENCES

- Abdul Halim, N. S. S., Mohd Ripin, Z., and Ridzwan, M. I. Z. (2023). Efficacy of interventions in reducing the risks of work-related musculoskeletal disorders among healthcare workers: a systematic review and meta-analysis. *Workplace health and safety*, 71(12), 557-576. <https://doi.org/10.1177/21650799231185335>.
- Abou-ElWafa, H. S., El-Metwaly, A. A., and El-Gilany, A.-H. (2020). Lower limb varicose veins among nurses: a single center cross-sectional study in Mansoura, Egypt. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 24(3), 172-177. DOI: 10.4103/ijoen.IJOEM_264_19.
- Aloustani, S., Atashzadeh-Shoorideh, F., Zagheri-Tafreshi, M., Nasiri, M., Barkhordari-Sharifabad, M., and Skerrett, V. (2020). Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study. *BMC nursing*, 19, 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-0408-1>.
- AlShehhi, H., Alshurideh, M., Kurdi, B. A., and Salloum, S. A. (2020). *The impact of ethical leadership on employees performance: A systematic review*. Paper presented at the International conference on advanced intelligent systems and informatics. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0_38.
- Aronsson, G., Gustafsson, K., and Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54(7), 502-509. <https://doi.org/10.1136/jech.54.7.502>.
- Aslan, M., and Ulupinar, F. (2020). A danger for care quality and patient safety in nursing: presenteeism/Hemşirelikte bakım kalitesi ve hasta güvenliği için bir tehlike: İşte var olamama. *Journal of Education and Research in Nursing*, 17(3), 267-273. doi:10.5222/KUHEAD.2020.56873.
- Avolio, B. J., and Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.
- Baris, V. K., Intepeler, S. S., and Unal, A. (2023). Development and psychometric validation of the Sickness Presenteeism Scale-Nurse. *International Journal of Nursing Practice*, 29(5), e13168. <https://doi.org/10.1111/ijn.13168>.
- Bergström, G., Bodin, L., Hagberg, J., Aronsson, G., and Josephson, M. (2009). Sickness presenteeism today, sickness absenteeism tomorrow? A prospective study on sickness presenteeism and future sickness absenteeism. *Journal of occupational and environmental medicine*, 51(6), 629-638. DOI: 10.1097/JOM.0b013e3181a8281b.
- Brown, M. E., and Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.

- Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Cochran, W. G. (1942). Sampling theory when the sampling-units are of unequal sizes. *Journal of the American Statistical Association*, 37(218), 199-212. <https://doi.org/10.1080/01621459.1942.10500626>.
- Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., and Hox, J. (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14(1), 50-68. DOI 10.1108/13620430910933574.
- Den Hartog, D. N., and Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of business ethics*, 107, 35-47. DOI 10.1007/s10551-012-1296-4.
- Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M. A., and Biswas, S. R. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior and ethical climate. *Journal of Cleaner Production*, 337, 130527. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130527>.
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A. M., and Feldt, T. (2013). Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(3), 250-270. DOI 10.1108/01437731311326684.
- Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A., and Chin, T. (2022). The linkage between ethical leadership, well-being, work engagement, and innovative work behavior: the empirical evidence from the higher education sector of China. *International journal of environmental research and public health*, 19(9), 5414. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095414>.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 519-542. <https://doi.org/10.1002/job.630>.
- Karanika-Murray, M., Biron, C., Hervieux, V., Whysall, Z., and Chen, H. (2021). Managing presenteeism to optimise health and performance. In *The SAGE Handbook of organizational wellbeing* (pp. 232-247). London: Sage.
- Letvak, S. A., Ruhm, C. J., and Gupta, S. N. (2012). Nurses' presenteeism and its effects on self-reported quality of care and costs. *AJN The American Journal of Nursing*, 112(2), 30-38. DOI: 10.1097/01.NAJ.0000411176.15696.f9.
- Rainbow, J. G., Gilbreath, B., and Steege, L. M. (2019). How to know if you're really there: An evaluation of measures for presenteeism in nursing. *Journal of occupational and environmental medicine*, 61(2), e25-e32. DOI: 10.1097/JOM.0000000000001506.

- Rainbow, J. G., and Steege, L. M. (2017). Presenteeism in nursing: An evolutionary concept analysis. *Nursing Outlook*, 65(5), 615-623. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.03.005>.
- Shan, G., Wang, S., Wang, W., Guo, S., and Li, Y. (2021). Presenteeism in nurses: prevalence, consequences, and causes from the perspectives of nurses and chief nurses. *Frontiers in psychiatry*, 11, 584040. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.584040>.
- Skagen, K., and Collins, A. M. (2016). The consequences of sickness presenteeism on health and wellbeing over time: a systematic review. *Social Science and Medicine*, 161, 169-177. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.06.005>.
- Sun, W., Yin, L., Zhang, T., Zhang, H., Zhang, R., and Cai, W. (2023). Prevalence of work-related musculoskeletal disorders among nurses: a meta-analysis. *Iranian journal of public health*, 52(3), 463. doi: 10.18502/ijph.v52i3.12130.
- Treviño, L. K., Brown, M., and Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, 56(1), 5-37. <https://doi.org/10.1177/00187267030560014>.
- Tuna, M., Bircan, H., ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Tüchsen, F., Hannerz, H., Burr, H., and Krause, N. (2005). Prolonged standing at work and hospitalisation due to varicose veins: a 12 year prospective study of the Danish population. *Occupational and environmental medicine*, 62(12), 847-850. <https://doi.org/10.1136/oem.2005.020537>.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., and Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The leadership quarterly*, 23(5), 953-964. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.004>.
- Wang, Y.-X., Mínguez-Alarcón, L., Gaskins, A. J., Wang, L., Ding, M., Missmer, S. A., . . . Chavarro, J. E. (2022). Pregnancy loss and risk of cardiovascular disease: the Nurses' Health Study II. *European Heart Journal*, 43(3), 190-199. <https://doi.org/10.1093/eurheartj/ehab737>.
- Wong, C. A., and Cummings, G. G. (2007). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review. *Journal of nursing management*, 15(5), 508-521. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00723.x>.
- Yip, Y. b. (2001). A study of work stress, patient handling activities and the risk of low back pain among nurses in Hong Kong. *Journal of advanced nursing*, 36(6), 794-804. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2001.02037.x>.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Fadime Ulupınar, Furkan BOZDOĞAN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Fadime Ulupınar, Furkan BOZDOĞAN
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Fadime Ulupınar, Furkan BOZDOĞAN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Fadime Ulupınar,
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Fadime Ulupınar, Furkan BOZDOĞAN

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**TÜRKİYE'DEKİ SOSYAL UYUM POLİTİKALARININ TÜRKİYE'DEKİ
SURIYELİLERİN EKONOMİK ENTEGRASYONUNA ETKİSİ***

Nihal EMİNOĞLU¹

Öz

Bu makale Türkiye'deki sosyal uyum politikalarının Suriyelilerin ekonomik entegrasyonuna etkisini Suriyeli işverenler örneği üzerinden, Ankara, İstanbul, Gaziantep ve Mersin'de küçük ve orta ölçekli işletme sahibi 54 Suriyeli ve 21 Türk işverenle yapılan anket çalışması, Suriyeli işverenlerle yapılan 3 Odak Grup Görüşmesi (OGG) ve alanında uzman kişiler, ilgili kamu kurum/kuruluşları ve STK temsilcilerinden oluşan toplam 12 yarı yapılandırılmış mülakat sonucunda elde edilen bulgular çerçevesinde değerlendirmektedir. Araştırma çerçevesinde, Suriyelilere yönelik ev sahibi toplumun algıları, geçim kaynaklarına erişim imkanları ve Suriyelilerin kendi kendine yetebilirlikleri, ayrıca gelecek beklentileri anlaşılmaya çalışılmış ve araştırmanın bulguları üzerinden de ortaya konulan öngörüler ve politika önerileri raporlaştırılmıştır.

Türkiye 2014 yılından beri dünyada en fazla mülteci barındıran ülkedir. Suriye'deki iç savaşın ardından Türkiye'ye sığınan Suriyelilerin sayısı 3 milyona ulaşmıştır. İki dünya savaşından sonra ilk kez kitlesel göç hareketinin meydana gelmesiyle Türkiye göç yönetimini mevzuat ve politikalar bağlamında gözden geçirmiştir. Bu çerçevede, yabancıların ve uluslararası koruma ihtiyacı olan kişilerin haklarını belirleyen ve "uyum" kavramını tanımlayan ilk yasal düzenleme olan Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu, Türkiye'deki Suriyelilerin yasal statüsünü ve haklarını düzenleyen 2014 tarihli Geçici Koruma Yönetmeliği, Suriyelilerin ekonomik entegrasyonunu değerlendirmek için Geçici Koruma altındaki Suriyelilerin çalışma izin şartlarını düzenleyen "Geçici Koruma Sağlanan Yabancıların Çalışma İzinlerine Dair Yönetmelik" ve Suriyeliler dahil olmak üzere ülkede yasal kalış hakkı bulunan yabancıların işyeri açmaları hususunda düzenlemelerin yer aldığı 2016 tarihli Uluslararası İşgücü Kanunu ve ilgili mevzuatların uygulanmasında karşılaşılan sorun alanları makalede ele alınmıştır. Bu kapsamda Suriyeliler ve Türk toplumu arasındaki sosyal uyum ve Suriyelilerin ekonomik entegrasyonu arasındaki ilişki araştırma bulgularıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Kayıt dışı İstihdam, Ucuz İş Gücü, Toplumsal Kabul, Sosyal Mesafe, Çalışma İzni*

JEL Kodları: *K31, K37*

Başvuru: *13.09.2024* **Kabul:** *21.09.2024*

* Bu çalışmada, yazarın da içinde yer aldığı üç kişilik bir ekip tarafından gerçekleştirilen ve Kasım 2023'te yayımlanan "Türkiye'deki Sosyal Uyum Politikalarının Türkiye'deki Suriyeli İş Sahiplerinin ve Girişimcilerin Ekonomik Entegrasyonu Üzerindeki Etkisi" başlıklı çalışmanın saha verileri, diğer yazarların izni ile kullanılmaktadır. Bu çalışma adı geçen raporun geliştirilerek makaleye dönüştürülmüş halidir.

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Ankara Üniversitesi, neminoglu@ankara.edu.tr, ORCID:0009-0004-0137-9443

THE IMPACT OF SOCIAL COHESION POLICIES IN TURKEY ON THE ECONOMIC INTEGRATION OF SYRIAN REFUGEES IN TURKEY²

Abstract

This article evaluates the impact of social cohesion policies in Turkey on the economic integration of Syrians through the case of Syrian employers, based on the findings of a survey of 54 Syrian and 21 Turkish employers of small and medium-sized enterprises in Ankara, Istanbul, Gaziantep and Mersin, 3 Focus Group Discussions (FGDs) with Syrian employers, and 12 semi-structured interviews with experts in the field, representatives of relevant public institutions/organizations and NGOs. The research seeks to understand the host community's perceptions of Syrians, their access to livelihoods and self-reliance, as well as their expectations for the future, and reports the predictions and policy recommendations based on the findings of the research.

Turkey has been hosting the largest number of refugees in the world since 2014. The number of Syrians who came to Turkey after the civil war in Syria has reached 3 million. With the first mass migration movement after the two world wars, Turkey has revised its migration management in terms of legislation and policies. In this framework, the Law on Foreigners and International Protection, the first legal regulation that defines the rights of foreigners and persons in need of international protection and defines the concept of "harmonization", the Temporary Protection Regulation of 2014, which regulates the legal status and rights of Syrians in Turkey, in order to evaluate the economic integration of Syrians, the "Regulation on Work Permits of Foreigners under Temporary Protection", which regulates the work permit conditions of Syrians under Temporary Protection, and the International Labor Law of 2016, which includes regulations on the opening of workplaces by foreigners who have the legal right to stay in the country, including Syrians, and the problem areas encountered in the implementation of the relevant legislation are discussed in the article. In this context, the relationship between the social cohesion between Syrians and Turkish society and the economic integration of Syrians is tried to be explained with research findings.

Keywords: *Informal Employment, Cheap Labor, Social Acceptance, Social Distance, Work Permit*

JEL Codes: *K31, K37*

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

1. GİRİŞ

1.1. Kavramsal Çerçeve

Entegrasyon kavramının, göçmen ve mülteciler bağlamında, uluslararası literatürde genel geçer kabul görmüş bir tanımı olmadığı halde (Castle vd., 2003:12), günümüzde

² The Extended English Summary is located the end of the Article

göç yönetiminin önemli unsurlarından birisi “başarılı” entegrasyon politikalarını hayata geçirebilmektir. Her ne kadar net ve tek bir tanım üzerinden entegrasyonu açıklamak mümkün olmasa ve hatta son yıllarda bu kavramın yerine “uyum”, “sosyal uyum”, “adaptasyon” gibi kavramlar kullanılsa da birtakım göstergeler ışığında yapılan analizlerle entegrasyonun çerçevesinin çizilebildiği ve başarılı olup olmadığının da değerlendirilebildiği bilinmektedir. Bu hususta en kapsamlı çalışmalardan birisi, Ager ve Strang’ın dört ayrı bileşenden oluşan ve entegrasyonun alanlarını şematize ettiği kavramsal çerçevedir. (Ager & Strang, 2008:170) Buna göre, barınma, eğitim, sağlık ve istihdamın yer aldığı “belirleyiciler”, entegrasyon için gereken temel koşulları oluşturmaktadır. Ayrıca, sosyal köprüler, ağlar ve bağlantıların olduğu “sosyal ilişkiler”; dil, kültür bilgisi, güvenlik ve istikrar unsurlarının olduğu “kolaylaştırıcılar”; son olarak da haklar ve vatandaşlığın yer aldığı “temel dayanaklar” entegrasyonun diğer unsurlardır. Benzer şekilde, Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği (UNHCR) da mülteciler özelinde yasal, ekonomik ve sosyo-kültürel olmak üzere entegrasyonu üç boyut üzerinden tanımlamaktadır. Buna göre entegrasyon, mültecilerin ev sahibi ülkede sahip oldukları haklarla, geçim kaynaklarına erişim imkanlarıyla ve ev sahibi toplumla bir arada uyum içinde ve ayrımcılığa uğramadan yaşamaları ve sosyal hayata dahil olmalarıyla gerçekleşen bir süreçtir. (Fielden, 2008: 1)

Entegrasyonun en önemli bileşenini oluşturan, temel haklara erişim konusunda, bu makalenin de konusu olan ekonomik entegrasyon bağlamında, göçmen ve mülteci topluluklar açısından istihdama erişim, birçok uluslararası literatürde, aynı zamanda ekonomik bağımsızlığın sağlanması, ev sahibi toplumla yakınlaşma, gelecek perspektifi oluşturabilme, dil becerilerini geliştirebilme, kendine güven inşa etme vb. birçok farklı alanı da etkileyen bir faktör olarak tanımlanmıştır. (Bloch 1999; Tomlinson&Egan 2002).

Entegrasyon teriminin farklı aktörler tarafından birçok farklı tanımlamasının olmasının yanı sıra, göçmen ve mülteciler için de yani farklı göçmen gruplarına göre de tanımın değişiklik gösterdiği bilinmektedir. Örneğin Oxford sözlüğü entegrasyonu “farklı insan gruplarının başarılı biçimde dahil olma ya da karışma eylemi ya da süreçleri” olarak tanımlamaktadır. (Oxford Dictionary, 2024) BM Uluslararası Göç Örgütü (IOM) ise “Farklı ülkelerde ve bağlamlarda farklı kullanılan ve anlaşılan entegrasyon terimi, göçmenlerin hem birey hem de grup olarak toplumun bir parçası kabul edildiği süreç olarak tanımlanabilir” demektedir. (IOM, 2010:30) Entegrasyon kavramındaki değişik yaklaşımların en önemli nedeni ise, göçmenlerin göç etme nedenlerinin (gönüllü veya zorunlu olması), göç etme yollarının (düzenli veya düzensiz hali) ve göç ettikleri ülkedeki statülerinin vd. birçok unsurun farklılık göstermesidir. Özellikle Türkiye gibi beklenmedik, plansız ve kitlesel göç akınlarıyla karşı karşıya kalan ülkelerde, zorla yerinden edilen kişilerin sığındıkları ülkede sahip oldukları yasal statü, ev sahibi ülkedeki kalıcılık eğilimleri ve yerel halkın bu yöndeki “geçicilik” beklentileri, ayrıca ev sahibi toplumun bu kişilere karşı algıları ve hatta bazen ırkçı ve ayrımcı söylemlerinin yol açtığı sosyal mesafe ve sosyal tansiyon ile herhangi bir zorlayıcı neden olmadan, çoğunlukla ekonomik nedenlerle gönüllü bir şekilde kendi ülkesinden ayrılan ve başka bir ülkeye göç eden göçmenlerin sahip

oldukları statü ve ev sahibi toplumun bu kişilere yönelik algıları çok net ayrışmakta ve bu durum da göçmen ve mülteciye ev sahipliği yapan ülkelerin göç politikalarına farklı şekilde yansımaktadır. Diğer taraftan, uluslararası literatürde, yaygın olarak, mültecilerin diğer göçmenlere kıyasla eğitim seviyelerinin daha yüksek olduğu ve fakat diplomalarının ve niteliklerinin tanınmamasından kaynaklı olarak genellikle kalifikasyonlarına uygun işler bulmakta zorlandıkları, bunun sonucu olarak ya çalışmadıkları ya da düşük seviyedeki işlerde çalıştıkları görüşüne de rastlanmaktadır. (Muss, 1997; ECRE, 1999). Hatta, söz konusu mülteciler olduğunda istihdam olanaklarının sağlanmasının başarılı entegrasyon için önemini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. (Bloch, 2004; Smyth & Kum, 2010; ECRE, 1999:42). Ancak, mültecilerin profiline dair genel ve tek düze bir değerlendirme yapan bu görüşün, son dönemdeki bölgesel krizler ve göç dalgalarıyla birlikte değiştiğini de belirtmek gerekir.

UNHCR'nın Haziran 2024 verilerine göre zorla yerinden edilenlerin sayısının en yüksek olduğu ilk beş kaynak ülke sırasıyla, Afganistan, Suriye, Venezuela, Ukrayna ve Güney Sudan olurken; bu kişilere ev sahipliği yapan ilk beş ülke ise sırasıyla, İran, Türkiye, Kolombiya, Almanya, Pakistan'dır. (UNHCR, 2024) 2011'de Suriye'de başlayan iç savaşın ardından Türkiye'ye gelen Suriyelilerin sayısı Eylül 2024 itibariyle 3 milyonun üzerindeyken, buna çoğunluğu Afganistan, İran ve Irak'tan gelenlerden oluşan 224.698 Uluslararası Koruma altındaki kişi eklendiğinde (Anadolu Ajansı, 2024) Türkiye 4 milyon civarında zorla yerinden edilen kişiye ev sahipliği yapmakta ve bu sayı ile de dünyada en fazla mülteci barındıran ilk iki ülkeden birisi olmaktadır. Diğer taraftan, Türkiye'de 2011 yılındaki toplam Uluslararası Koruma sahibi kişi sayısının 58 bin olduğu bilinmektedir (Erdoğan, 2017:15). Kısa sürede farkın bu kadar açılması süreç yönetiminin ne kadar zor olduğunu da ortaya koymaktadır. Üstelik bu sayılar, son on yılda maruz kalınan düzensiz göçmenleri kapsamamaktadır. Diğer Avrupa ülkelerinin genel mülteci profiliyle kıyaslandığında, başta sosyo-ekonomik düzeyleri olmak üzere birçok özellikleri bakımından Türkiye'deki, makaleye de konu olan, Suriyelilerin istihdama erişiminin yani ekonomik entegrasyonunun diğer ülkelerdeki dinamiklerle örtüşmediğini de bu nedenle görmek gerekir.

Bu makale bağlamında, Türkiye'deki Suriyelilerin ekonomik entegrasyonu konusu üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi, mültecilerin sahip olduğu yasal statü ve haklar çerçevesinde işgücü piyasasına erişim ve çalışma haklarının sağlanması; İkincisi, ekonomik olarak kendi kendine yetebilir olmaları ve sürdürülebilir geçim kaynaklarına erişimleri; Üçüncüsü ise, mülteciler ile ev sahibi toplum arasında etkileşim ve uyumun sağlanmasıdır.

Mültecilerin ekonomik entegrasyonunun yasal boyutu, istihdama erişimi olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek eğitim ve sağlık hizmetlerine erişim, seyahat özgürlüğü gibi birçok farklı unsuru ele alan geniş bir yelpazeden oluşmaktadır. (Da Lomba, 2010) Ekonomik boyutun bir bileşeni olan "kendi kendine yetebilirlik" (*self-reliance*) ise, bu makale için de referans noktası olan UNHCR'ın tanımladığı şekliyle, kişinin ev sahibi devlet tarafından veya farklı kaynaklardan sağlanan yardımlara bağlı

kalmadan temel ihtiyaçlarını karşılayabilir halde olmasıdır. Ekonomik boyutun diğer bileşeni olan “sürdürülebilir geçim kaynaklarına” erişim ise, konsept olarak ilk kez 1980’lerde Robert Chambers tarafından geliştirilmiş olan, “geçim yolu için gerekli yetenek, varlık ve faaliyetlerin, stres ve şoklarla başa çıkabilmesi ve bunu atlatabildiğinde doğal kaynak temelini zarar vermeden hem şimdi hem de gelecekte yeteneklerini ve varlıklarını koruyabilmesi ve geliştirilebilmesi” bağlamında ele alınmıştır. (Chambers & Conway, 1992:9) Sosyo-kültürel boyut ise, mülteciler ve ev sahibi toplum arasındaki sosyal uyumun ve etkileşimin iki yönlü olması gerektiğinden yola çıkarak, bir yandan mültecilerin ev sahibi toplumun kültürüne uyum sağlamasını ve sosyal hayata dahil olmasını beklerken, bir diğer yandan da ev sahibi toplumun, ayrımcılık ve ötekileştirme yapmadan, mültecilerin temel haklara erişimini ve topluma entegrasyon süreçlerini kolaylaştırması ve bu politikaları desteklemesidir. (Da Lomba, 2010:418; Avrupa Konseyi, 1997:33)

Makaleye konu olan ve ekonomik entegrasyonla ilişkisi kurulan “sosyal uyum” kavramını tanımlamak için ise 6458 sayılı Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu (YUKK)’un 96. maddesinde yer alan “uyum” tanımı referans alınmıştır. İlgili madde, Türkiye’deki göç yönetiminin sosyal uyum bileşenini tanımlaması ve bu alanda politika oluşturulması için bir çerçeve sunması bakımından ilk ve en önemli referanslardan birisidir. 96.madde, yabancı ile başvuru sahibinin ya da uluslararası koruma statüsü sahibi kişilerin toplumla karşılıklı uyumlarını kolaylaştırmak, temel hak ve hizmetlere erişimlerini güvence altına almak ve sosyal hayatta üçüncü kişilerin aracılığı gerekmeksizin bağımsız hareket edebilmeleri için, yani bir bakıma kendi kendilerine yetebilir olmaları için “uyum” faaliyetlerinin planlanabileceğini belirtmiştir. Bu kapsamda, ayrıca kamu kurumları, yerel yönetimler, Sivil Toplum Kuruluşları (STK), Uluslararası Kuruluşlar ve üniversiteler gibi aktörlerin sosyal uyumu güçlendirme faaliyetleri yapabileceği de yine aynı maddede belirtilmiştir. Ayrıca, geçim kaynaklarına erişim ve ekonomik entegrasyona ilişkin, Madde 96’da yer alan “Kamusal ve özel mal ve hizmetlerden yararlanma, eğitime ve ekonomik faaliyetlere erişim, sosyal ve kültürel iletişim, temel sağlık hizmeti alma gibi konularda kurslar, uzaktan eğitim ve benzeri sistemlerle tanıtım ve bilgilendirme etkinlikleri (...) yaygınlaştırılır” ifadesi, ekonomik faaliyetlere erişimin sosyal uyumun bir bileşeni olarak tanımlandığını da göstermektedir.

Türkiye’deki sosyal uyum politikalarının belirlenmesinde önemli bir diğer referans noktası da Göç İdaresi Başkanlığı (GİB) tarafından ilan edilen ve 2018-2023 yıllarını kapsayan, Uyum Strateji Belgesi ve Ulusal Eylem Planıdır. İlgili belgede, “uyum” çatısı altında, toplumsal uyum, bilgilendirme, eğitim, sağlık, işgücü piyasası ve sosyal destekler (sosyal hizmetler ve yardımlar) olmak üzere altı stratejik öncelik (tematik alan) belirlenmiştir. Makaleye konu olan ekonomik entegrasyonla ilgili stratejik önceliklerden “işgücü piyasası ve uyum” başlığı, göçmenlerin işgücü piyasasına düzenli, hızlı ve etkili erişimini, yüksek nitelikli göçmen işgücünün artırılmasını, aynı zamanda ülkedeki Uluslararası Koruma ve Geçici Koruma altındaki kişilerin de iş gücü piyasasına katılımını sağlamayı hedeflemektedir.

Bu bağlamda bakıldığında, Türkiye'nin sosyal uyum çerçevesinin genel olarak uluslararası literatürdeki entegrasyon bileşenleriyle örtüştüğü söylenebilir. Ayrıca, işgücü piyasasına erişimin ve ekonomik entegrasyonun, Türkiye özelinde de sosyal uyum konseptinin ayrılmaz bir unsuru olduğu ve mültecilerin sosyal hayatta aktif yer almaları için önemli bir belirleyicisi olduğu değerlendirilebilir.

1.2. Türkiye'deki Suriyelilerin Statüsü ve Çalışma Haklarına Yönelik Düzenlemeler

2011 yılında Suriye'de başlayan çatışmalar ve iç savaş nedeniyle Türkiye'nin o dönemde uyguladığı "açık kapı" politikası neticesinde yerlerinden edilen Suriyelilerin önemli bir kısmı Türkiye'ye sığınmıştır. 2014'te ülkedeki Suriyelilerin sayısının 1.5 milyona ulaşmasıyla, Türkiye dünyada en fazla mülteci barındıran ülke konumuna gelmiştir. Ancak tam da bu noktada, Türkiye'deki Suriyelilerin hukuken mülteci statüsünde değil, Geçici Koruma altında olduklarını da belirtmek gerekir. Türkiye, Birleşmiş Milletler'in 1951 tarihli Mültecilerin Hukuki Statüsüne İlişkin Cenevre Sözleşmesi'ne taraf olmakla birlikte, mülteci tanımına coğrafi sınırlama getirmiştir. Buna göre Türkiye, sadece Avrupa'da meydana gelen olaylar neticesinde ülkesine gelenlere, Sözleşmedeki "mülteci" tanımına uymaları şartıyla bu statüyü vermektedir. Bu nedenle, Türkiye'deki Suriyeliler için bazı çalışmalarda ve uluslararası değerlendirmelerde kullanılan "mülteci" ifadesinin Türk mevzuatında karşılığının olmadığını, hukuki sınırlılıklar çerçevesinde, daha ziyade sosyolojik anlamda bu kavramın kullanıldığını hatırlatmak gerekir.

Türkiye'de Geçici Koruma statüsünün hukuki temelini oluşturan ilk düzenleme ise, 2013 yılında yürürlüğe giren 6458 sayılı YUKK'tur. Kanun, yabancıların Türkiye'ye girişleri, Türkiye'de kalışları ve Türkiye'den çıkışları ile Türkiye'den koruma talep eden yabancılara sağlanacak korumanın kapsamına ve uygulamasına ilişkin usul ve esasları düzenlemiş ve bu kapsamda "mülteci", "şartlı mülteci", "ikincil koruma" olmak üzere üç uluslararası koruma statüsü belirlemiştir. Aynı kanunun 91. maddesi de "Geçici Koruma" statüsünü tanımlamaktadır. Buna göre, "Ülkesinden ayrılmaya zorlanmış, ayrıldığı ülkeye geri dönemeyen, acil ve geçici koruma bulmak amacıyla kitlesel olarak sınırlarımıza gelen veya sınırlarımızı geçen yabancılara geçici koruma sağlanabilir" denilmektedir. 2014 yılında ise ayrı bir Geçici Koruma Yönetmeliği yürürlüğe girmiş ve bu kapsamdaki yabancılara Türkiye'de yasal kalış hakkı sağlanması için geçici koruma kimlik belgesi verilmesi öngörülmüştür. Bu statüye sahip yabancıların ayrıca, sağlık, eğitim, iş piyasasına erişim, sosyal yardım ve destekler gibi temel haklardan yararlanması da yine işbu Yönetmelikle sağlanmıştır. Bu çerçevede, Türkiye'de bugün sayıları 3 milyona ulaşan Suriyeliler de kitlesel bir göç akını ile ülkeye gelmiş olmalarından ötürü "Geçici Koruma" kapsamındadır.³

Türkiye'deki Suriyelilerin çalışmalarına ilişkin düzenlemeler ise, Geçici Koruma Yönetmeliği'nin 29. maddesinde düzenlenmiş ve buna istinaden 2016'da "Geçici

³ Bu makalede sıklıkla kullanılan "Suriyeliler" ifadesi Türkiye'de Geçici Koruma altındaki Suriyelileri içermekte, bazı yerlerde kullanılan "mülteci" ifadesi de hukuki bağlamından bağımsız olarak, sosyolojik anlamda kullanılmıştır.

Koruma Sağlanan Yabancıların Çalışma İzinlerine Dair Yönetmelik” yürürlüğe girmiştir. Buna göre çalışma izni başvurusu, Geçici Koruma sağlanan yabancı için işveren tarafından yapılırken, bazı şartların da sağlanması gerekmektedir. Bu şartlar; çalıştırılacak kişinin Geçici Koruma kimlik belgesinin veya yabancı kimlik numarasının olması, çalışma izni başvurusunun yapıldığı tarih itibarıyla en az altı aylık Geçici Koruma süresini doldurulmuş olması, Geçici Koruma kaydına göre yabancıya kalma hakkı sağlanan ilde çalışmak üzere başvuru yapılması ve ön izin alma zorunluluğu olan meslekler için, ilgili Bakanlık’tan ön izin belgesinin alınmış olmasıdır. İşverenin çalışma izni başvurusunda bulunmadan veya başvurusu kabul edilmediği halde bir yabancıyı çalıştırıyor olması halinde de bu durum, kayıt dışı istihdam yani izinsiz çalıştırma anlamına gelmektedir. Yönetmelik ayrıca bir işverenin işyerinde Suriyeli çalıştırabilmesinin koşullarından birisi olarak “istihdam kotası”nı da düzenlemiştir. Buna göre “çalışma iznine başvuru alan işyerinde çalışan Geçici Koruma sağlanan yabancı sayısı, işyerinde çalışan Türk vatandaşı sayısının %10’unu geçemez.” (Madde 8/1) ve fakat “toplam çalışan sayısı ondan az olan işyerlerinde, en fazla bir Geçici Koruma sağlanan yabancı çalıştırılmasına izin verilebilir.” (Madde 8/2) ifadeleri yönetmelikte yer almaktadır. (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2018)

Geçici Koruma statüsündeki kişiler dahil olmak üzere Türkiye’deki bütün yabancıların herhangi bir işyerinde çalışabilmeleri için gerekli olan çalışma izni başvurularını Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB)’ye bağlı Uluslararası İşgücü Genel Müdürlüğü (UİGM) yürütmektedir. Benzer şekilde, bir yabancı (Geçici Koruma altındaki dahil) Türkiye’de işyeri açabilmesi için de çalışma izni alması ve bunun için de işyerine ait vergi levhası, ticaret sicil gazetesi, işyeri bilançosu, işyeri faaliyet belgesi, işyerinin niteliğine göre gerekmesi halinde ilgili kurumlardan ön izin belgesi alınması şartı bulunmaktadır.

ÇSGB’nin 2023 verilerinde yabancılar için verilen toplam 239.835 çalışma izni içinde Suriye Arap Cumhuriyeti vatandaşlarına verilen çalışma izni sayısı 108.520 olarak ifade edilmektedir. (ÇSGB, 2023) Bu sayı hem Geçici Koruma altındaki Suriyelileri hem de ikamet izni ile Türkiye’de bulunan Suriyelileri kapsamaktadır. Ancak Türkiye’de çalışan Suriyeli sayısının, çalışma izni sayısından yüksek olduğu da tahmin edilmektedir. Şöyle ki, Türkiye’deki Suriyelilerin %98’den fazlası kentlerde yaşamaktadır. Suriyeliler için, Kasım 2016’da başlayan, Avrupa Birliği (AB) tarafından finanse edilen ve Türkiye’de Geçici Koruma, Uluslararası Koruma, Uluslararası Koruma Başvuru Sahibi ve İnsani İkamet izni ile bulunan kırılgan grupların temel ihtiyaçlarının karşılanması için sağlanan Sosyal Uyum Yardımı (SUY) dışında Türk devleti tarafından düzenli ve sürekli bir gelir transferi söz konusu değildir. Bu yardımdan yararlanan Suriyeli sayısı ise Temmuz 2024 itibarıyla 1 milyon 90 bin kişidir. (Kızılay Kart, 2024) Bu da yaklaşık 2 milyon Suriyelinin bu kaynaktan yararlanmadığı anlamına gelmektedir. Ayrıca SUY yardımlarının aylık kişi başına 500 TL olduğu dikkate alınır, kentsel alanlarda yaşayan Suriyelilerin de bu kaynakla yaşamlarını idame ettirmeleri mümkün görünmemektedir. Türkiye’deki Suriyeliler üzerine yapılan birçok kapsamlı araştırma ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) raporları da Türkiye’de çalışan Suriyeli sayısının 900 bin ile 1.5 milyon

arasındaki sayılarda olduğuna dair hesaplamaları ortaya koymaktadır. (Caro, 2020) Bu durum Suriyelilerin %90'dan fazlasının kayıt dışı istihdam edildiğini göstermektedir.

Türkiye'deki Suriyeli işletmeler konusu da ekonomik entegrasyon süreçlerini anlamak bakımından son derece önemlidir. Zira bazı Suriyeliler bunu profesyonel çalışmaları için değerlendirirken, bazıları statü almanın bir yolu olarak da görebilmektedir. Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV)'ın araştırmasına göre, Suriyeliler tarafından kurulan 15 binin üzerinde şirket bulunmaktadır. (TEPAV, 2023) Türkiye'de Suriyeliler tarafından kurulan işletmelerin %55'inden fazlası 5 kişiden az çalışanı olan "mikro" ölçekli işletmelerdir. Birçoğu sadece kendilerini finanse edebilen mikro düzeydeki işletmeler olsa da Türkiye'deki Suriyeli işletmelerin sayısında açık bir artış eğilimi görülmektedir. Türkiye'de 2017 ve 2018 yıllarında kurulan yabancı işletmeler arasında en büyük pay Suriyelilere aittir. Ticaret Bakanlığı tarafından yapılan açıklamaya göre 26 Şubat 2019 tarihi itibarıyla en az bir Suriyeli ortağı olan şirket sayısı 15.159'dur. (CNNTÜRK, 2023) Bu sayıya kayıt dışı olan işletmeler de eklendiğinde oranın çok daha yüksek olacağı öngörülmektedir. En yaygın işletmeler arasında toptan ticaret, emlak ve inşaat yer almaktadır. Türkiye'deki Suriyeli işletmelerin %55'inden fazlasının başta Suriye olmak üzere bölge ülkelerine ihracat yapması dikkat çekicidir. UNHCR verilerine göre, 2018 yılı sonunda Türkiye'deki Suriyeli girişimcilerin toplam sermayesi 400 milyon dolara ulaşmıştır. (UNHCR, 2019)

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, Türkiye'deki Suriyeliler başta olmak üzere mültecilere yönelik sosyal uyum politikalarının ekonomik entegrasyon sürecine etkilerini anlamayı hedeflemiştir. Bu çerçevede Suriyelilerin istihdam sürecinde ve sosyal uyum bağlamında karşılaştıkları zorluklar, Suriyelilere yönelik ev sahibi toplumun algıları, geçim kaynaklarına erişim imkanları ve kendi kendine yeterlilikleri, ayrıca gelecek beklentileri anlaşılmasına çalışılmış ve araştırmanın bulguları üzerinden de öngörüler ve politika önerileri ortaya konulmuştur.

Saha araştırmasının yapıldığı Nisan-Mayıs 2023 dönemi, Türkiye'de hem Covid-19 pandemisinin etkilerinin hem de 6 Şubat 2023'te meydana gelen ve 11 ilde ciddi can kaybı ve hasara yol açan deprem felaketinin bölgeye ve ülke geneline, ekonomik, sosyal, siyasal ve birçok alanda yansımalarının ciddi anlamda görüldüğü bir sürece denk gelmiştir. Bu nedenle araştırmanın ana sorusu olan sosyal uyum politikalarının ekonomik entegrasyona etkilerinin ölçülmesinde pandemi ve deprem felaketi sınırlılıkları dikkate alınarak değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Türkiye'de göç süreç yönetiminin unsurlarından birisi olan "sosyal uyum" politikaları, esasen ülkede yasal kalış izni olan bütün yabancıları kapsamaktadır. Ancak, ülkede sayısal anlamda nüfusu en fazla olan yabancıların Geçici Koruma altındaki Suriyeliler olmasından ötürü, sosyal uyum süreçlerinde hem kamu

politikalarında hem de yerel halkın algıları bakımından en çok öne çıkanlar yine Suriyeliler olmuştur. Bu gerçeklikten yola çıkan araştırma, bu nedenle, özel olarak Suriyelilerin sosyal uyum süreçlerini ve ekonomik entegrasyonunu odağına koymaktadır. Öte yandan, Suriyelilerin homojen bir grup olmadığı, yani ekonomik ve sosyal statülerinin değişebildiği, inanç ve hatta dil bakımından farklılıklarının olduğunun da bilinciyle, saha araştırmasının hedef kitlesinin ve örnekleminin somutlaşabilmesi ve daha gerçekçi bir zemine oturabilmesi için, “Suriyeli işverenler” ve “Türk vatandaşı işverenler” ile yapılan anket ve görüşmelerle araştırma sınırları çizilmiş ve sadece işverenlerle yapılan görüşmeler üzerinden Türkiye’de istihdamda yer alan Suriyelilerin durumu hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. İşverenler belirlenirken küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) referans noktası olarak alınmış ve daha büyük sermayeli girişimler ve işletmeler kapsam dışında tutulmuştur.

Her ne kadar Türkiye’de GK altındaki Suriyelilerin çalışabilmeleri konusunda 15 Ocak 2016’da bir düzenleme yapılmış olsa da ÇSGB verileri (ÇSGB, 2024) ve ILO başta olmak üzere yapılan pek çok saha çalışması, Türkiye’de istihdamda yer alan Suriyelilerin önemli bir bölümünün kayıt dışı çalıştığını da ortaya koymaktadır. (Erdoğan, 2022: 210) Bu nedenle araştırmada, görüşülen işverenlerin işyerlerinde/işletmelerinde çalışan Suriyelilerin, ayrıca Suriyeli işletmenin/işverenin kayıtlı veya kayıtsız olmalarına bakılmaksızın değerlendirme yapılmıştır. İlâveten, Türk ve Suriyeli işverenlerin işletmelerini kurarken ve yürütürken karşılaştıkları zorluklar da araştırma soruları içinde ele alınmış, hatta her iki toplumun ortak sorun alanları ve özellikle de Suriyeli işverenlerin karşı karşıya kaldığı ayrımcılık vb. durumlardan kaynaklı farklılaşan sorun alanlarına yönelik de karşılaştırmalı bir analiz yapılmıştır.

2.2. Araştırma Modeli

Saha çalışmasında nicel ve nitel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Nicel araştırma kapsamında, 54 Suriyeli işveren ve 21 Türk işverenle anket çalışması yapılmıştır. Her ne kadar saha araştırmasının hazırlık sürecinde, Türk ve Suriyeli işverenlerle eşit sayıda anket planlanmış olsa da ulaşılan Türk işverenlerin önemli bir bölümünün ankete katılmaya mesafeli yaklaşımları nedeniyle, araştırma ekibinin bütün çabalarına rağmen, anket yapılan Türk işveren sayısı, Suriyelilere nazaran, sınırlı kalmıştır. Ancak, araştırmanın temel sorusu Suriyelilerin ekonomik entegrasyonu ve bunun sosyal uyum sürecine etkileri olduğundan ve hedef kitle de esasen Suriyeliler olduğundan araştırma çerçevesinde bulguları analiz etme konusunda ciddi bir eksiklik görülmemiştir. İlâveten, Türk işverenlerin sosyal uyum bağlamında bir anket çalışması konusundaki isteksizlikleri ve araştırma ekibinin davetini reddederken kullandıkları ifadeler ve Suriyelilere yönelik gösterdikleri tepkiler iki toplum arasındaki uyum sürecini değerlendirmek bakımından da önemli işaretler vermiştir.

Nitel araştırma çerçevesinde ise, Suriyeli işverenlerle çevrim içi 3 Odak Grup Görüşmesi (OGG) gerçekleştirilmiştir. OGG'lere 11'i erkek, 5'i kadın olmak üzere toplam 15 kişi katılmıştır. Ayrıca, Türkiye’de sosyal uyum süreci, Suriyelilerin istihdam piyasasındaki durumu ve ekonomik entegrasyon süreçleri üzerine çalışan

Türk uzman/akademisyen, kurum ve STK temsilcileriyle de toplam 12 yarı yapılandırılmış mülakat, çevrim içi olarak gerçekleştirilmiştir. Bu sayede özellikle Türk işverenlerle yapılan sınırlı sayıda anketten kaynaklanabilecek analiz kısıtlılığının da giderilmesine çalışılmıştır.

Saha çalışması, Ankara, İstanbul, Gaziantep ve Mersin olmak üzere 4 ilde gerçekleştirilmiştir. Bu illerin belirlenmesinde, Suriyelilerin il bazlı sayıları, istihdam piyasasındaki görünürlükleri, metropol ve Suriye ile sınır illerinin dengesinin gözetilmesi, sanayi sektörünün gelişmiş olduğu illere odaklanması vb. birçok husus dikkate alınmıştır.

2.3. Veri Toplama ve Analizi

Araştırma kapsamında anketler Türkçe ve Arapça olarak hazırlanmış ve ilk olarak çevrim içi anket portalı olan *Survey Monkey* üzerinden sisteme yüklenmiştir. Suriyeli işverenlerle yapılan anketler araştırma ekibinden anadili Arapça olan uzman tarafından telefonla gerçekleştirilmiştir. Türk işverenlerle yapılan anketlerin ise bir kısmı yine telefonla, bir kısmı da muhataplarının sistem üzerinden paylaşılan linkte yer alan anket formunu doldurmaları yoluyla tamamlanmıştır. Anket çalışmasına katılacak Türk ve Suriyeli işverenlere, araştırma projesinin donör kuruluşunun ağı ve ayrıca araştırma ekibinin bağlantıları üzerinden, ilaveten saha araştırmasının yürütüldüğü bazı illerin Sanayi ve Ticaret Odalarının yönlendirmesiyle ulaşılmıştır.

Nitel verilerin analizinde betimsel yaklaşım esas alınmış ve elde edilen verilerin özgün şekline olabildiğince bağlı kalınmıştır. Bu bağlamda ilk olarak betimsel analiz için bir çerçeve oluşturulmuş ve araştırmanın temel sorusu ve alt soruları ışığında ilgili konuların hangi düzende sunulacağı üzerine çalışılmıştır. Bu çerçevede, Suriyeli işverenlerin işyeri açma ve işletme sürecinde karşılaştıkları zorluklar, Türk işverenlerle ve çalışanlarla ilişkileri, Suriyeli çalışanların temel sorun alanları, Türk ve Suriyeli işverenler arasındaki iletişim, buna bağlı olarak da ekonomik entegrasyonun değerlendirilmesi ve bunun iki toplum arasında sosyal uyuma etkileri betimsel olarak analiz edilmiştir. Son aşamada ise, bulgular araştırma ekibinin yorum ve değerlendirmeleri ışığında anlamlandırmaya çalışılmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Ankete katılanların demografik özellikleri

Suriyeli işverenlerle, İstanbul'da 14, Ankara'da 13, Gaziantep'te 15 ve Mersin'de 12 kişiyle olmak üzere toplam 54 anket yapılmıştır. Ankete katılan Suriyeli işverenlerin özellikleri şu şekildedir;

- % 88'i işletme kurucusu/sahibi, geri kalanı ise işletme müdürüdür.
- Sadece bir kadın işveren vardır. % 80'i 25-44 yaş arasındadır.
- Yasal statüleri bakımından % 30'u Geçici Koruma, %13 ikamet izinli ve % 24'ü Türk vatandaşlığı almıştır.
- Sadece % 33'ünün çalışma izni mevcuttur.

- Türkiye'de kalış süreleri bakımından; %17'si 6 ila 8 yıl, % 71'i ise 9 yıldan fazla olmak üzere toplamda % 88'i en az 6 yıldır Türkiye'de yaşamaktadır. Ayrıca, işverenlerin %80'i hali hazırda buldukları kentte en az 6 yıldır yaşamaktadır.
- Eğitim düzeyi bakımından; % 80'i yüksek okul, lise ya da üniversite mezunudur. % 72'si eğitimlerini Suriye'de, % 19'u önce Suriye sonra Türkiye'de eğitim almıştır.
- Türkçe bilgi düzeylerini orta, gelişmiş, anadil olarak tanımlayanların toplam oranı %85'in üzerindedir.
- Türkiye'ye göç etmeden önce, Suriye'de özel sektör çalışanı %58, işveren olan %8, geri kalan %25 ise öğrencidir.
- % 70'i şahıs şirketi, % 30'u ise ortaklıdır. Ortaklı şirketlerin %1'inin 4 ortağı, %1'inin 3 ortağı bulunurken, 5 şirket 2 geri kalan ise 1 ortaktan söz etmektedir.
- Ortaklı şirketi olanların % 67'si diğer Suriyelilerle, % 5'i diğer Araplarla ve % 29'u ise Türklerle ortaklık gerçekleştirmiştir.
- Şirket müşteri profilinde Türkler genelde % 25 civarında bir paya sahip görünmektedir.
- Şirketlerin işletme türü tekstil, imalat ve yiyecek sektörleri olarak ön plana çıkarken; %49'u ise diğer kategorilere girmektedir.
- Suriyeli işletmelerin % 86,7'si Türk çalışana sahiptir.
- Türk çalışanı olan 47 Suriyeli işletmede çalışan Türk sayısı sorulduğunda toplamda 189 kişi bildirilmiştir. 1 işletmede 25, 2 işletmede 15, 3 işletmede 10, 5 işletmede 6-9 arası, 12 işletmede ise 3-5 arasında, 25 işletmede ise 1-2 Türk çalışanı olduğu anlaşılmaktadır. Geri kalanlarda 1 ya da 2 kişi çalıştığı anlaşılmaktadır.
- Suriyeli 49 işletmede Suriyeli çalışanı sayısı ise 537'dir. 3 işletmede çalışanı sayısı 50-75 arası, 2 işletmede 30-49 arası, 4 işletmede 15-29 arası, 5 işletmede 10-14 arası, 17 işletmede 5-9 arası, 16 işletmede 2-4 arası ve 2 işletmede 1 Suriyeli çalışmaktadır. Suriyeli işverenlerin işletmelerinde çalışanı Suriyeliler içinde % 38 oranında Türk vatandaşlığı almış Suriyeli bulunmaktadır.

Türk işverenlerle, İstanbul'da 10, Ankara'da 7, Gaziantep'te 2 ve Mersin'de 2 olmak üzere toplam 21 anket yapılmıştır. Ankete katılan Türk işletmelerle ilgili temel özellikler şu şekildedir;

- % 85'inden fazlası işletme sahibi ya da yöneticisidir.
- % 76'sı erkek, % 24'ü kadınlardan oluşmaktadır. Tamamına yakını 35 yaş üstündedir.
- Sektörel dağılım en fazla hizmet, ardından gıda, tekstil, inşaat ve üretim alanları olarak ortaya çıkmaktadır.
- Eğitim düzeylerine göre; % 80'inden fazlası, yüksek okul, üniversite ya da yüksek lisans mezunudur.

- % 67'si şahıs şirketi, % 33'ü ortaklı şirketlerdir. Ortaklı olanların ortakları - 1 istisna (Arap)- hariç Türklerdir.
- Müşterilerinin %45 civarında “çoğunlukla Türk” olmakla birlikte, karma müşteri profili de oldukça yaygındır.
- % 65'inden fazlası en az 10 yıldır bu sektörde çalıştıklarını ifade etmektedirler.

3.2. Suriyeli ve Türk işverenlerin Suriyelileri/Türkleri işe alma motivasyonları

Ankete katılan Suriyeli işverenlerin işyerlerinde Suriyeli veya Türk çalıştırmakla ilgili tercihlerinde ciddi farklar olmadığı görülmüştür. 54 Suriyeli işverenden sadece 10'u Türk çalıştırmayı tercih etmediklerini belirtmiş ve fakat bunu da Türklere karşı bir önyargı ve/veya tepkiden ziyade, yeterli kaynaklarının olmaması ya da aradıkları niteliklere uygun Türk bulamamaları olarak açıklamışlardır. Bununla birlikte, Suriyelileri işe alma gerekçelerinde ilk üçte sırasıyla, kültürel yakınlık, pazar alanı ve dayanışma öne çıkarken, Türkleri işe alma motivasyonlarında ise piyasayı daha iyi bilmeleri, yasal zorunluluklar ve Türkçeyi konuşma ve anlama becerileri yer almaktadır. Benzer şekilde OGG'lerde de Suriyeli işverenlerin işyerlerinde Suriyeli veya Türk çalıştırmakla ilgili milli, etnik reflekslerden kaynaklanan bir durum olmadığı, aradıkları kriterlere uyması halinde hangi milletten olursa olsun işe alım yapabilecekleri görülmüştür.

Önemli bilgi sağlayıcılarla yapılan mülakatlarda da anket ve OGG bulgularına benzer görüşler dile getirilmiştir. Görüşmeciler, Türk ve Suriyeli işverenler bakımından sadece kendi milletinden olanı işe alma gibi bir yaklaşımın yaygın olmadığını belirtmişlerdir. İşverenlerin tercihlerinde kendilerine katkı verecek olan ve özellikle de ucuza istihdam edebilecekleri kişilerle çalışmak önceliklenmektedir. Ancak, bu tespitin her dönem ve her şehir için genellenemeyeceği de ifade edilmiştir. Bununla birlikte görüşmeciler, Suriyeli işyerlerinde genellikle Suriyelilerin çalıştığını, ancak bunun da daha ziyade işletmenin hizmet verdiği müşteri kitlesinin Suriyeli olmasından, işyerinde ve müşterilerle ağırlıkta Arapça konuşulmasından ve özellikle de küçük ve orta ölçekli Suriyeli işletmelerin zaten genellikle Suriyelilerin yoğun olduğu mahallelerde kurulmuş olmasından kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Ancak bu tespit, Suriyelilerin istihdamında kayıt dışılığın yaygın olduğunu da ortaya koyan önemli bir göstergedir. Şöyle ki, bir işletmede GK altında bir Suriyelinin çalıştırılabilmesi için en az 10 Türk vatandaşının istihdam edilmiş olması gerektiğini ortaya katan “kota uygulaması” hatırlandığında, bu kişilerin çalışma izinleri olmadan yani kayıt dışı çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Türk işverenler açısından da aranan şartlara uygun ve ucuza çalışabilecek bir Türk vatandaşı bulmaları halinde, onu tercih edecekleri anlaşılmaktadır. Ancak bunun da yine, milliyetçi reflekslerden ziyade, dil sorunu olmaması ve çalışma kültürüne aşinalıktan kaynaklandığı görülmektedir. Diğer taraftan, az sayıda da olsa Türk işveren için, kendi vatandaşının para kazanmasını istemesinden ötürü yabancı istihdam etmektense Türk vatandaşının istihdam edildiği durumlar olduğu görüşmeciler tarafından belirtilmiştir. Özellikle de kayıtlı istihdam söz konusu

olduğunda, çalışma becerileri ve ücretleri birbirine yakın ise, yabancılar için gerekli olan çalışma iznine başvurma vb. prosedürlerle uğraşmamak için, Türk vatandaşının tercih edildiği de görülmektedir.

Türk işverenlerle yapılan anketlerin sonucuna bakıldığında ise, Türk işletmelerin %35'inde Suriyeli çalışan olduğu anlaşılmaktadır. Suriyelileri tercih etmeyenlerin en önemli gerekçeleri “bizim vatandaşımızın daha çok ihtiyacı var” seçeneğidir. Bunu “yeterince kaynağım yok” ve “Türkiye'deki çalışma koşullarına uyum sağlayamadılar” seçenekleri takip etmektedir. Her ne kadar Türk işverenlerle yapılan anket sayısı, Suriyeli işverenlerle yapılanlara kıyasla daha sınırlı sayıda kalmış ve bu durum verilerin analizini özellikle de genelleme yapılmasını etkilemiş olsa da ankete katılan Türk işverenlerin Türkleri istihdam etme konusunda dayanışma vurgusunu yapmaları, Suriyeli işverenlerden farklılaşan bir durum olarak ortaya çıkmıştır.

3.3. Suriyeli ve Türk çalışanlar ve işverenler arasında uyum

Suriyeli işverenlerin %72'si Türk ve Suriyeli çalışanları arasındaki uyumu “çok yüksek düzeyde”; %10'u ise “büyük ölçüde” şeklinde tanımlamıştır. İlaveten, uyum konusunda hiçbir sorun yaşanmadığını ifade edenlerin oranı %81 iken, en yüksek seviyede (%14) belirtilen sorun alanı “dil engeli” olarak tespit edilmiştir. Benzer şekilde OGG'lerde de Suriyeli işverenlerin Suriyeli ve Türk çalışanlarının birlikte uyum içinde çalıştıklarını ve hatta ilişkilerinin sadece iş ortamında değil, iş dışı alanda da devam ettiğini belirtmesi dikkat çekicidir. Özellikle sınır illerinde yapılan görüşmelerde Suriyeli işverenler, ortak bir coğrafyada olmalarından kaynaklı uyumun daha kolay olduğunu düşünmektedir.

Diğer taraftan, OGG'lere katılan Suriyeli işverenlere Türk işverenlerle/esnafı rekabet konusu da yöneltilmiştir. Bu soruya gelen yanıtlar aynı bölgede işletmeleri/dükkanları olan Suriyeli ve Türk işverenlerin de uyum içinde olduklarını hatta zaman zaman yardımlaştıklarını ve rekabetin de olması gerektiği ölçüde, yani ticari ve sosyal ilişkilerini ciddi oranda zedelemeyecek düzeyde olduğunu göstermiştir. Rekabet konusunda mülakatlardan ortaya çıkan hususlar değerlendirildiğinde, Türk ve Suriyeli küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında rekabetin çok yüksek düzeyde olmamasının önemli bir nedeninin, müşteri profillerinin genellikle kendi milletlerinden oluşması olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle, Türklerin Türk işverenlerden, Suriyelilerin ise Suriyeli işverenlerden alışveriş yapması ve hizmet alması yaygın olduğundan, iki toplum arasında işveren/esnaf ve müşteri düzeyinde etkileşimin çok olmadığı görülmektedir. Ankete katılan Suriyeli işletmelerin müşteri profiline bakıldığında sadece %25'inin Türklerden oluştuğu, Türk işverenlerle yapılan ankette ise, müşterilerinin çoğunluğu (%45) Türk olmakla birlikte, Suriyeli işletmelere oranla daha karma bir müşteri profili olduğu anlaşılmaktadır. Bunun önemli bir nedeni ise, Suriyeli işyerlerinin genellikle Suriyelilerin yoğun yaşadığı mahallelerde olması iken, bir diğer nedeni de kültürel kodlar, yeme-içme ve giyim-kuşam alışkanlıkları gibi farklılıklardan ötürü müşterilerin kendi milletinden olanların kurduğu işletmeleri tercih ediyor olmasıdır. Mülakatlara katılan bazı önemli bilgi sağlayıcılar ise, az sayıda da olsa kendi milletinden olan işletmenin/esnafın kazanmasını isteyen ve bu nedenle de başkasından alışveriş yapmayan ve hizmet almayanlar olduğunu

belirtmişlerdir. Bu durumun, yani birbirine temas etmeyen toplumların, paralel toplum yapılarını ortaya çıkardığı ve bunun da sosyal uyuma olumsuz etkilerinin olabileceğinin değerlendirilmesi gerekir.

Türk işverenlerle yapılan anketlerde ise, Suriyelilerin Türkiye ekonomisine (olumlu ve olumsuz) etkilerine yönelik sorularda genel olarak olumsuz etkilerin ve negatif algıların ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca Türk işverenlerin Suriyelilere güven duymadıkları, ortaklık yapmaya ve/veya Suriyeli çalıştırmaya çok sıcak bakmadıkları da anket verilerinden anlaşılmaktadır. Bu anlamda Suriyeli işverenlerin Türk işverenlere ve çalışanlara bakış açısıyla, Türk işverenlerin Suriyelilere yönelik algıları bakımından ciddi farklar olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum istihdama ve geçim kaynaklarına erişim bağlamında ekonomik entegrasyonun sosyo-kültürel boyutu destekleme noktasında sınırlı katkısı olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, Suriyeli işletmelerin varlığı ve Suriyelilerin istihdamda yer almasının, Türk toplumunun Suriyelilere yönelik algılarını olumlu yönde etkilemesinden ve bunun da sosyal uyumu güçlendirici etkisinden söz etmek pek mümkün görünmemektedir.

3.4. Türk ve Suriyeli ortaklı işletmeler:

Ankete katılan Suriyeli işletmelerin % 70'i şahıs şirketi, % 30'u ise ortaklıdır. Ortaklı şirketi olanların % 67'si diğer Suriyelilerle, % 29'u Türklerle ve % 5'i diğer Araplarla ortaklık gerçekleştirmiştir. Suriyelilerin Türklerle ortak işletme kurma motivasyonları arasında, işletme kurmaya dair prosedürlere Türklerin daha hakim olması, Türkçe yetersizliğinden kaynaklanan engelleri bu sayede aşmak ilk sıralarda yer almaktadır. Aynı şekilde, Organize Sanayi Bölgelerinde işletme kurmak için, hem kiralardan yüksekliği hem de bu bölgede faaliyet göstermenin zorlukları düşünüldüğünde, Suriyeli işverenler için Türklerle ortaklık kurmak daha avantajlıdır. Diğer taraftan, ankete katılan Türk işletmelerin ise, % 67'si şahıs şirketi, % 33'ü ortaklı şirketlerdir. Ortaklı olanların ortakları - 1 istisna (Arap)- hariç Türklerdir. Türkler açısından Suriyelilerle ortak işletme kurmanın faydaları arasında en çok öne çıkan husus Suriyelilerin diğer ülkelerle bağlantılarının olmasıdır. Görüşmelerde anlaşılan bir diğer konu da Türk ve Suriye ortaklı işletmelerde de genellikle işletme açısından Türk ortağın tercihlerinin belirleyici olduğu ve Suriyelilerin daha çok sermayesinin ve uluslararası bağlantılarının kullanıldığıdır. Ancak bu tür ortaklıklar genellikle büyük ölçekli işletmelerde söz konusu iken, araştırmanın konusu olan küçük ve orta ölçekli işletmeler ve esnaflar açısından şahıs şirketleri daha yaygındır. Türkiye'deki Suriyeliler konusunda 2017'den bu yana düzenli olarak gerçekleştirilen Suriyeliler Barometresi (SB) çalışmasında kullanılan sosyal mesafe ölçeklerinde de Türk toplumunun Suriyeliler ile en az yapmak istedikleri şeylerden birinin iş ortaklığı olduğu görülmektedir. Bu makaleye temel olarak, araştırmayı destekler biçimde Türklerin % 79,1'i "Bir Suriyeli ile iş ortaklığı kurabilirim" önermesine katılmadıklarını ifade etmektedirler. (Erdoğan, 2023:69).

3.5. Suriyeli ve Türk işverenlerin işletme kurarken yaşadığı sorunlar:

Ankete katılan Suriyeli işverenlerin %43'ü işletme kurarken sorun yaşamadıklarını belirtirken; sorunla karşılaşanların ilk üç sırada; Çalışma izni alma (%30), resmi

evrakların temini (%28) ve mevzuatı bilmeme (%26) durumlarından kaynaklı zorlandıkları ifade edilmiştir. Suriyeli OGG katılımcıları ise, Türkiye’de yabancı olarak iş yeri kurmanın zorluklarından bahsederken, anket bulgularına benzer şekilde, yasal prosedürlere, idari iş ve işlemlere hakim olmamalarından kaynaklı durumlar ortaya çıktığını ve özellikle de çalışma izni alma sürecinin uzun sürdüğünü ve bunun da işlerinin aksamasına neden olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, katılımcıların önemli bir bölümü, işyeri açma işlemlerinin ilden ile değişebildiğini ve hatta ilgili kamu kurumları arasında da farklı yaklaşımlar olabildiğini belirtmiş, hatta Türkiye’deki gündem ve yabancılara yönelik söylemlerin de bu süreçlerin işleyişine etki ettiğini düşündüklerini ifade etmiştir. Ayrıca, ekonomideki yapısal sorunlar ve istikrarsızlık da görüşmelerde gündeme gelmiş, özellikle döviz kurundaki artış, bunun ham madde ve malzeme fiyatlarına yansması, kiraların yükselmesi, hibe ve kredilerden yararlanamama, çalışan maliyetlerinin ve vergilerin artması vb. durumların da etkisiyle işletmelerinin zorlandığı belirtilmiştir. Benzer şekilde ankette yer alan “Suriyeli işletme sahiplerinin Türkiye’deki varlığına ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangisine katılıyorsunuz?” sorusuna verilen çoklu yanıtlarda, Suriyeli işverenlerin, Türkiye’deki ekonomik, siyasi ve sosyal koşulların işletmelerini olumsuz yönde etkileme ihtimalini oldukça yüksek seviyede gördükleri anlaşılmaktadır.

Suriyeli işverenlerin yasal prosedürlerde zorlanmalarının temel nedenlerden birisinin de Türkçe dil yetersizliği olduğu araştırmada ortaya çıkan bulgulardan birisi olmuştur. Suriyeli çalışanlar bakımından ise, genellikle çalıştıkları yerde çoğunluğun Suriyeli olmasından kaynaklı Türkçe konuşma ihtiyacı doğmadığı hatta işyerinde başka Türk çalışan varsa da basit şekilde iletişim kurabilmelerinden ötürü dil öğrenme gayretlerinin az olduğu görülmektedir. Suriyeli işverenlerin ve çalışanların genel olarak Türkçeyi iyi bilmemeleri ve bunun ekonomik entegrasyon sürecinde ilk sorunlardan birisi olduğu önemli bilgi sağlayıcılarla yapılan mülakatlarda da dile getirilmiştir. Suriyeli işverenlerin iş kurma süreçlerini bu nedenle mali müşavirler veya aracı kurumlardan aldıkları danışmanlık hizmetiyle yürüttükleri, yani bir bakıma işlerini “bir şekilde halledebildikleri” bunun da aslında Türkçe öğrenme gereksinimini ve motivasyonunu Suriyeliler bakımından ortadan kaldırdığı düşünülmektedir. Diğer taraftan ise, Türkçe bilmenin yerel halk ile iletişim ve etkileşim açısından bunun da sosyal uyuma olumlu yansması bakımından önemli olduğu bilinmektedir. Aksi halde, örneğin bir iş yerine denetime gelen yetkilinin işveren veya çalışanlarla Türkçe konuşamaması durumunda zorlandıkları ve bunun da zaman zaman Suriyelilere yönelik ön yargıları beslediği görülmektedir. Bu bağlamda, Türkiye’deki Suriyeliler özelinde, ankete yansdığı şekliyle, Suriyeli işverenlerin Türkçe dil yetersizliği ve bunun iki toplum arasındaki önyargının oluşmasına ve sosyal mesafenin artmasına etkisi, ekonomik entegrasyonun mülteci topluluklar açısından ev sahibi toplumun dilini öğrenmeyi de etkileyen bir faktör olarak tanımlandığı, sosyo-kültürel boyutun gelişmesi açısından farklı bir durum ortaya çıkarmaktadır.

Mülakatlarda Türkçe dilini öğrenme konusunda dile getirilen bir diğer önemli husus ise, hali hazırda var olan yabancılar için Türkçe öğrenme programlarına yönelik olmuştur. Türkçe öğrenmek isteyen yabancılar yönelik Halk Eğitim Merkezleri

tarafından açılan kursların, çalışan Suriyelilerin mesai saatleri dışında katılabilecekleri şekilde dizayn edilemediğinde kurslara katılamama durumu olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, yetişkinlere Türkçe dilinin öğretilmesi konusunda müfredat, metot ve eğitmen kapasitesi noktasında eksikler olması da verilen kursların verimliliğinin ve etkinliğinin tartışılmasını beraberinde getirmektedir. Görüşmelerde Türkçe dilinin yabancılara öğretilmesi ve bu konuda teşviklerin oluşturulması hususunda politika geliştirilmesi ihtiyacı sıklıkla dile getirilmiştir.

Türk işverenlerle yapılan anketlerde ise, işyeri açarken karşılaşılan zorluklara ilişkin verilen yanıtlara bakıldığında, işyeri kurarken sorunla karşılaşmayanlar sadece %35 iken, geri kalanların bürokratik süreçlere yönelik ciddi şikayetlerinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, işletme kuruluş aşamasında, her ne kadar zorluk ve şikayet konuları farklılaşıyor olsa da Türk ve Suriyeli işverenler açısından ortak bir sorun alanı olduğunu da göstermektedir. Bunun yanı sıra, Türk işverenlere “Suriyeli işletmelerle sizin işletmenize yönelik düzenlemeler farklı mı?” diye sorulduğunda, %50’sinin bu konuda bilgisinin olmadığı; % 40’ının ise “aynı olduğunu” düşündüğü anlaşılmaktadır.

3.6. Çalışma izni konusu:

Çalışma izni almak konusunda yaşanan güçlükler, saha araştırmasının bütün aşamalarında gerek Suriyeli işverenler gerekse de mülakatlarda önemli bilgi sağlayıcılar tarafından Türkiye’deki Suriyelilerin işyeri açma, kayıtlı istihdamda yer alma ve bunun sonucu olarak da ekonomik entegrasyonları söz konusu olduğunda dile getirilen en temel hususların başında gelmektedir.

Çalışma izni konusunda, Suriyeli işverenler ve Suriyeli çalışanlar farklı durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Suriyeli işverenler açısından çalışma izni konusundaki temel sorunlar üç alanda toplanmaktadır. Bunlar, sigorta ve çalışma izni maliyetlerinin yüksek olması, çalışma izni alma süreçlerinin zor olduğu ve uzun sürdüğü görüşü ve işyerinde yabancı çalıştırılmasına yönelik kota uygulamasıdır. Bir iş yerinde kayıtlı çalışanın olması, işverenin çalışana en az asgari ücret tutarında ödeme yapması ve her çalışan için sigorta primi ödemesi anlamına gelmekte, ayrıca çalışma izni için harç ödemesini gerekli kılmaktadır ve bu birçok Suriyeli işveren açısından yüksek maliyet olarak görülmektedir. Ayrıca işverenlerin büyük bölümü çalışma izni prosedürlerinin karmaşık olduğunu ve bu süreci yürütmekte zorlandıklarını aynı zamanda çalışma izin başvurusu sonuçlanana kadar geçen sürenin uzun olduğunu ve bu nedenle de gerektiği zamanda işe alım yapamadıklarını belirtmektedir. Son olarak, bir iş yerinde yabancı çalıştırmaya yönelik kota kriterinin de özellikle Suriyelilerin yoğun olduğu yerlerde ve ağırlıkta Suriyelilere hizmet veren işletmelerde Türk çalışan bulmanın mümkün olmadığı durumlarda sahada uygulanmadığı anlaşılmaktadır. Bütün bu durumlar, işverenlerin çalışma izni almaktan kaçındıklarını ve bunun da kayıt dışı istihdamı artırdığını ortaya koymaktadır.

Suriyeli çalışanlar bakımından ise, sosyal yardımların kesilmemesi için, ayrıca kayıtlı ikamet ilinin çalıştığı ilden farklı olması nedeniyle veya Türkiye’de bir gelecek

görmeyip üçüncü ülkeye yerleşme niyetinde olanlar bakımından çalışma izninin istenmediği anlaşılmaktadır. Türkiye'deki Suriyeliler açısından en önemli ve yaygın sosyal yardımlardan birisi olan Sosyal Uyum Yardımı (SUY), faydalanıcının kayıtlı bir işte çalışması halinde kesilmektedir. Suriyelerin önemli bir bölümünün bu yardımların kesintiye uğramaması için kayıt dışı yani çalışma izni olmadan çalışmayı da tercih ettiği anlaşılmaktadır. Ancak sadece SUY yardımları kesilme endişesine dayalı kayıtdışılık konusu, genel yararlanıcı nüfus dikkate alındığında tek başına açıklayıcı olmamaktadır. Zira Mayıs 2024 itibari ile 3.1 milyon Suriyeli içinde SUY'dan yararlananların sayısı 1.2 milyondur. Bunların önemli bir bölümünün de çocuk ve çalışmayan kadın olduğu da unutulmamalıdır. Geri kalan 2 milyona yakın Suriyeli nüfusun zaten bu yardımdan yararlanmadığı, dolayısı ile de SUY yardımlarının kayıtdışılığına etkisinin çok yüksek olmayacağı görülmektedir.⁴ Suriyelilerin kayıt dışı çalışmasının nedenlerinden bir diğeri de kayıtlı oldukları ikamet ilinin dışında başka bir ilde yaşamaları durumudur. Geçici Koruma Yönetmeliği'ne istinaden, Suriyeliler açısından ilk kayıtdıkları il dışında başka bir il ile gidebilmeleri için seyahat izni almaları ve başka bir ilde yerleşmek için de GİB'e ikamet yeri değişikliği için başvuruları gerekmektedir. Çalışmak için başka bir ilde yerleşme talebinin de ikamet yeri değişikliği için – istisnai durumlar haricinde – geçerli olmadığı bilinmektedir. Bu nedenle kayıtlı olduğu il dışında başka bir ilde izinsiz yaşayan ve çalışmak isteyenlerin çalışma izni alarak çalışmaları söz konusu değildir. Son olarak, üçüncü bir ülkeye gitme niyetinde olan Suriyelileri açısından – sahadaki görüşmelerde anlaşıldığı üzere – kayıtlı çalışmaları halinde başka bir ülkeye gitmelerinin mümkün olmayacağı düşüncesiyle kayıt dışı istihdam edilmeyi tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Ancak bu hususta önemli bir durumun da altı çizilmelidir. Özellikle önemli bilgi sağlayıcılarla yapılan mülakatlarda anlaşıldığı üzere, her ne kadar bazı Suriyeliler açısından bahsi geçen bu nedenlerle kayıt dışı çalışmanın istendiği durumlar olsa da genel olarak kayıtlı veya kayıtsız çalışma konusunda Suriyelilerden ziyade, işverenlerin kararının belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle, bir işverenin bir Suriyeliyi kayıtlı istihdam etmek istemesi halinde buna itiraz edecek Suriyeliyle karşılaşılması neredeyse imkansızdır. Bu nedenle kayıtlı istihdam konusunda esas karar vericinin işveren olduğu unutulmamalıdır.

Önemli bilgi sağlayıcılarla yapılan görüşmelerde öne çıkan bir diğer husus da Suriyeli işletmelerin “tolere” edildiği görüştür. Daha açık bir ifadeyle, özellikle küçük ve orta ölçekli Suriyeli işletmelerin yasal prosedürlere uymadığı, kayıt dışı istihdamın bu işyerlerinde yaygın olduğu ve denetimlerin de etkin olmamasının bu sonucu

⁴ Suriyelilerin bir bölümü için mali destek programları Türkiye ile AB arasında 18 Mart 2016 mutabakatı ile AB'nin 4 yıl boyunca Türkiye'deki sığınmacılar için sağlamayı taahhüt ettiği (3+3 milyar avro) kaynak ile başlamıştır. Bu destek içinde ayrılan kaynak ile “Türkiye'deki Mülteciler için Mali Yardım Programı” (FRIT-1 ve FRIT-2) çerçevesinde Sosyal Uyum Yardımı (SUY) (*The Emergency Social Safety Net-ESSN*) adındaki bir program ile yürütülmektedir. Dünyanın en büyük nakit para destek (*cash transfer*) programı haline gelen SUY, 2016 sonundan itibaren Suriyeli ve diğer mültecilerin bir bölümü için nispeten düzenli bir mali kaynağa dönüşmüştür. SUY yardımı Mayıs 2024'te Türkiye'de 1.116.087 GK altında Suriyeli, yaklaşık 85 bin de Suriyeli olmayan ve UK altındakiler olmak üzere toplam 256.628 hanedeki 1.206.079 kişiye verilmektedir. Bu mali destek 2023 ve 2024'te aylık kişi başına 500 TL olarak gerçekleştirilmektedir. Yaygın kanaatin aksine, SUY yardımlarından Türkiye'de Geçici Koruma Altındaki 3.1 milyon Suriyelinin tamamı değil, üçte biri yani sadece % 34'ü faydalanmaktadır. (Kızılşay Kart, 2024)

doğurduğu görüşü mevcuttur. Saha araştırması anketine katılan Suriyeli işverenlerin sadece %33'ünün çalışma izni olması da bu bağlamda önemlidir. Türk işletmeler söz konusu olduğunda kuralların işletildiği, ancak Suriyeliler söz konusu olduğunda esnekliklerin olduğu düşünülmektedir. Her ne kadar bu durumun bütün iller için geçerli olduğuna dair bir genelleme yapılması gerçekçi olmasa da bazı dönemlerde belli bölgelerdeki işletmeler bakımından farklı uygulamalar olduğunun mülakatlarda ifade edilmesi önemlidir. Ayrıca, Suriyeli işletmelere yönelik esnek uygulamalar olduğu algısının, Türk toplumunun Suriyelilere karşı tepkisel bir tutum içine girmesini tetikleyecek olmasından ötürü, sosyal uyum bağlamında iyi değerlendirilmesi gerektiği açıktır. Ancak Türkiye’de kayıt dışılığın sadece Suriyelilerle ilgili olmadığı, Türk ekonomisinin en önemli yapısal sorunlarından birisi olduğu, TÜİK verilerine göre bunun 2023’te % 30 civarında kayıt dışılığın varlığı akılda tutulmalıdır. Bu ekonomik koşullar altında yabancıların, özel olarak da Suriyelilerin kayıtlı çalışmasını beklemek çok gerçekçi değildir. Bu konuda daha önemli bir başka sorun da denetimlerin sıkılaştırılarak 1 milyon üzerinde kayıt dışı çalışan Suriyelinin çalışmasının önlenmesi halinde, bu kişilerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve geçim kaynaklarına formel yolla erişebilmeleri için kaynak aktarılması ve politika geliştirilmesi gerektiğidir. Bunun da mevcut ekonomik koşullarda kısa ve orta vadede mümkün olmadığı açıktır.

3.7. Depremın etkisi:

Ankete katılan Suriyeli işverenler arasında depremden “hiç etkilenmedim” diyenlerin oranı %49 iken, “şiddetle etkilendim” ve “etkilendim” diyenlerin oranı %20’dir. 54 işletmeden sadece 27’si depremden hasar gördüklerini belirtmiştir. Hasarın türünü anlamak üzere yöneltilen takip sorusuna verilen cevaplara bakıldığında, %74’ünün doğrudan hasardan kaynaklı mali kayıp yaşadığı, %56’sının dolaylı olarak yani çalıştıkları diğer işletme veya işletmelerin uğradığı zarardan ötürü faaliyetlerini kısıtlamak durumunda kaldıkları, %48,1’inin de çalışanlarının performansının düştüğünü belirttiği görülmüştür. Suriyelilerle yapılan OGG’lere katılanlar ise depremden doğrudan etkilenmediklerini ifade etmiş, ancak depremin yarattığı ekonomik ve psikolojik zararın işlerine ve çalışanlarına olumsuz yansıdığını yani depremden dolaylı olarak etkilendiklerini belirtmişlerdir.

Depremin yarattığı yıkımın bölgedeki iş ve işgücü piyasasına etkileri saha çalışması kapsamında yapılan mülakatlar çerçevesinde de değerlendirilmiştir. Görüşmecilerin, neredeyse tamamı deprem öncesinde de zaten dezavantajlı olan ve sosyo-ekonomik anlamda yerel halka göre daha kısıtlı imkanları olan Suriyelilerin deprem sonrasında daha da dezavantajlı hale geldiklerini ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, depremden etkilenen şehirlerin yeniden inşasında inşaat ve lojistik gibi sektörlerin revaçta olacağı ve buralarda da ucuz işgücü olması bakımından Suriyelilerin istihdamının öne çıkacağı görüşü hakimdir. Deprem bölgesinde nispeten az zarar gören tarım alanlarında hasat zamanlarında Suriyelilerin halen ağırlıkta çalıştığı da belirtilmiştir. Bazı görüşmeciler ise, özellikle seçim döneminde mülteci konusunun araçsallaştırılmasından kaynaklı, yanlış ve manipülatif haberlerden ve bazı siyasetçilerin söylemlerinden ötürü yerel halkın Suriyelilere yönelik tepkilerinin arttığını ifade etmişlerdir. Bu durumun depremin hemen ardından sahaya yansıdığı,

depremzedelere yardım ve hizmet götürmek isteyen STK'lara, sadece Suriyelilere yardım götürdükleri önyargısıyla yerel halktan tepkilerin geldiği, görüşülen STK temsilcileri tarafından dile getirilmiştir. Bütün bunların etkisiyle, deprem bölgesinde ortaya çıkacak istihdam fırsatlarında bazı işverenlerin Suriyelilerden ziyade, Türk vatandaşlarını öncelikleyeceği görüşünde olanlar da vardır.

Deprem bölgesinden ayrılarak başka illere giden Suriyeliler için de farklı sorunların ortaya çıktığı mülakatlarda belirtilen bir diğer önemli husus olmuştur. Depremin ardından GİB'in aldığı bir kararda depremzede Suriyelilerin 90 gün süreyle seyahat izni almalarına gerek olmadan başka bir şehre gitmelerine ve orada kalmalarına izin verildiği belirtilmiştir. (GİB, 2023) Bu süre sonunda halen geldiği şehre dönemeyen Suriyelilerin buldukları ilde yasal kalış hakkı devam edemediğinden, eğitim, sağlık ve kayıtlı istihdam gibi temel hak ve hizmetlere erişimde sorunlarla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Bu durumu, düzensiz göçün farklı bir boyutu olarak değerlendirmek mümkün iken, bu konunun kamu otoriteleri açısından mücadele edilmesi gereken bir alan haline geldiği de görülmektedir.

SONUÇ

2011 itibariyle Suriye'den Türkiye'ye gelen kitlesel göç, göç yönetimi politikalarının önemini ortaya koymuş ve bu alandaki yasal düzenlemelere yönelik çalışmaları hızlandırmıştır. İlk olarak 2013 yılında YUKK'un yürürlüğe girmesi, ardından 2014'te Geçici Koruma Yönetmeliği'nin ve 2016'da da Geçici Koruma Sağlanan Yabancılar Dair Çalışma İzni Yönetmeliği'nin kabul edilmesi, Türkiye'deki Suriyelilerin yaşamlarına etki eden önemli yasal gelişmeler olmuştur. Ancak, her ne kadar ilgili mevzuatlar Suriyelilerin Türkiye'de belli koşullar altında formel olarak çalışabilmesi ve hatta işyeri açabilmeleri için yasal zemin sağlamış olsa da Suriyelilerin büyük çoğunluğunun çalışma izni olmadan yani kayıt dışı istihdam edildiği bilinmektedir. Bu durumun çoğunlukla işverenden kaynaklandığı, çalışma izin harçlarını ve sigorta maliyetlerini gerekçe göstererek, ayrıca çalışma izni prosedürlerinin zor olduğu ve uzun sürdüğü görüşüyle işverenlerin kayıt dışı istihdama yöneldikleri görülmektedir. Diğer taraftan bazı durumlarda Suriyelilerin de sosyal yardımlarının kesintiye uğramasını istememeleri veya kayıtlı olduğu il dışında bir ilde çalışma gibi birçok nedenden ötürü kayıt dışı çalışmak durumunda kaldıkları da anlaşılmaktadır. Kayıt dışı istihdam her şeyden önce mevzuata aykırı bir durum iken, çalışan Suriyeliler bakımından sosyal hakların verilmemesi ve emek sömürüsüne maruz kalma riskini de artırmaktadır. Bu durum, Suriyelilerin istihdamına ve işyeri açmalarına ilişkin yasal düzenlemeler mevcut olsa da - iş piyasasına yasal erişim için bütün şartların sağlanamadığı - seyahat izni ve ikamet ilinde çalışma şartı gibi düzenlemelerden ötürü, ekonomik entegrasyonun en temel bileşenlerinden olan yasal boyutun sınırlı düzeyde karşılandığını ortaya koymaktadır.

Kayıt dışı istihdamın sadece Suriyeliler özelinde bir durum olmadığı, TÜİK verilerine göre Türk vatandaşlarının da %30'a yakınının yani yaklaşık 10 milyonunun kayıtsız çalıştıkları bilinmektedir (TÜİK, 2024). Türk nüfusu içinde bu oranın yüksekliği

düşünüldüğünde, Suriyelilerin kendilerine kayıtlı istihdamda yer bulmasının oldukça zor olduğu da görülmektedir. Diğer taraftan ekonomide pandemiyle daha da artan ekonomik sorunlar ve 6 Şubat deprem fekaletinin bölgede yarattığı tahribat, iş arz ve talep dengesini oldukça etkilemiş, çalışanlar arasında eşitsizliği ve yoksullaşmayı da artırmıştır. Deprem sonrası bölgenin yeniden inşa sürecinde yeni iş olanakları ortaya çıkarken, işverenlerin, artan maliyetler ve pazar alanlarının küçülmesi nedeniyle istihdamda ucuz işgücüyü açığını kapatmaya çalışacakları da anlaşılmaktadır. Benzer bir durum pandemi döneminde de yaşanmış, sağlık risklerine rağmen pek çok işyerinde Suriyeliler çalışmak zorunda kalmıştır. Bu durum da sosyo-ekonomik anlamda en dezavantajlı olan kesimlerin yani çoğunlukla Suriyelilerin istihdamda yer bulacağını işaret etmektedir. Diğer yandan, makaleye konu olan araştırma bulgularında, ankete katılan Suriyeli işletmelerin sadece %33'ünün çalışma izninin olduğu da görülmektedir. Her ne kadar bu araştırma kapsamında küçük bir örneklem üzerinden Suriyeli işverenlerin durumu analiz edilmeye çalışılmış olsa da Suriyelilerin iş kurma sürecinde karşılaştıkları zorluklar ve denetimler konusundaki eksiklikler düşünüldüğünde, kayıt dışı Suriyeli işyerlerinin – özellikle de küçük ve orta ölçekli işletmelerin – yaygın olduğu değerlendirilmesi yanlış olmayacaktır. Gerek Suriyelilerde kayıt dışı istihdamın yüksek olması gerekse de Suriyeli işletmelerde kayıt dışılığın yaygın olması Türk vatandaşları ile Suriyeliler arasında rekabet alanının doğmasına ve Suriyelilere yönelik tepkilerin artmasına yol açabilecektir. (Erdoğan, 2023: 89-25)

Ayrıca, Türkiye'deki Suriyelilerin yasal statülerinin ve politikalarının “geçicilik” üzerine inşa edilmiş olması, mülteci konusunun siyasetçiler tarafından, özellikle de seçim dönemlerinde, araçsallaştırılması ve genellikle Suriyelilerin geri gönderilmesi üzerine inşa edilen söylemler, Suriyelilerin ülkede gelecek görememesinde ve geçici bir yaşam tarzına rıza göstermelerine neden olmaktadır. Türkiye'deki varlığını daha ziyade “günü kurtarma” şeklinde devam ettiren ve kısa vadeli planlarla hareket eden Suriyeliler için, sürdürülebilir ve ekonomik güvenceye odaklanan istihdam uzak bir hedef olmaktadır. Bu durum ekonomik entegrasyonun sürdürülebilir geçim kaynaklarına erişimi sağlama boyutu bağlamında Türkiye'deki Suriyeliler özelinde oldukça zayıf olduğu göstermektedir.

Suriyeli ve Türk işverenlerin işe alım yaparken milliyetçi refleksle karar vermekten ziyade, aradığı niteliklere uygun ve aynı zamanda ucuza çalışacak kişileri tercih ettiği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan küçük ve orta ölçekli işletmeler bakımından, özellikle Suriyeli işverenlerin “etno-marketing” şeklinde yani çoğunlukla kendi toplumuna hizmet edecek şekilde faaliyet gösterdikleri bilinmektedir. Suriyeli işverenlerin kendi milletinin beklenti ve taleplerine yönelik işletme kurmaları, araştırma çerçevesinde, Türk işverenlerle rekabet anlamında bir çatışmaya engel olurken, yine de bazen (özellikle de ekonomik krizin etkisini ciddi anlamda gösterdiği dönemlerde) Türk toplumunda farklı itiraz ve tepkilere de yol açmaktadır. Ayrıca, Suriyeli ve Türk işletmelerinin müşteri kitlelerinin ve pazar alanlarının farklı olması, iki toplum arasındaki etkileşimin de sınırlı olduğu anlamına gelmektedir. Özellikle ekonomik entegrasyon süreçlerinin sosyal uyuma etkileri değerlendirildiğinde, bu şekilde bir işletme ve hizmet düzeninin sosyal uyumu güçlendirme noktasında katkısının da

sınırlı olduğunu belirtmek gerekir. Benzer şekilde, Türk ve Suriyeli ortak işletmelerin kurulma motivasyonlarına bakıldığında, araştırma bulgularına göre, Suriyelilerin uluslararası bağlantıları ve sermayelerinin Türkler tarafından önemli görüldüğü, Suriyelilerin ise Türklerin hem dil hem de prosedürler bakımından işletmenin kuruluş aşamasını kolaylaştırıcı etkilerini göz önünde bulundurduğu anlaşılmaktadır. Ancak ortak işletmelerin daha ziyade büyük ölçekli şirketler söz konusu olduğunda yaygın olarak tercih edildiği, oysa ki araştırmaya konu olan küçük ve orta ölçekli işletmeler bakımından ortaklık üzerinden gelişen iş birliği ve etkileşimin sosyal uyuma etkisi değerlendirildiğinde sınırlılıklar olduğu belirtilmelidir. Öte yandan, işletme kurmak isteyen Suriyelilerin bu süreçte ciddi sorunlar yaşadıkları, özellikle çalışma izni almada, işyeri ruhsatı çıkarmada ve finansal süreçlerde zorlandıkları anlaşılmaktadır. Suriyelilerin en çok sıkıntı yaşadıkları konuların başında dil bariyeri gelirken, mevzuat ve prosedürlere hakim olmama, ekonomik işleyişe uygun olmayan mevzuat kısıtlamaları ve kamu kurumlarında, ayrıca iller bazında farklı uygulamalar da diğer sorun alanları olarak öne çıkmaktadır. Bütün bunlara ev sahibi toplumdaki gelen ve siyasal alana yayılan tepkilerin de olumsuz etkilerini eklemek mümkündür.

Covid-19 pandemisi, deprem ve bunların enflasyon ve işsizlik başta olmak üzere ekonomiye olumsuz etkileri Türk toplumunda Suriyelilere yönelik tepkileri de artırmaktadır. Türk toplumu Suriyelileri son dönemde daha fazla “yük” olarak, hatta işsizliğin ve ekonominin kötüye gidişinin nedeni olarak görmektedir. Diğer taraftan, geçicilik ve belirsizlik ortamında, ekonomik krize ve mülteci konusunun siyaseten araçsallaştırılmasına rağmen, Suriyelilerin ekonomik entegrasyon süreçlerinde kendi kendine yetebilir halde oldukları da görülmektedir. Ancak ekonomik entegrasyonun, yasal, sosyo-ekonomik ve sürdürülebilir geçim kaynaklarına erişimi içeren ekonomik boyutu birlikte değerlendirildiğinde Türkiye'deki Suriyeliler özelinde karmaşık bir durum olduğunu da belirtmek gerekir.

Sonuç olarak, her ne kadar Suriyelilerin %90'ına yakınının istihdamda yer alması, Suriyeli işletmelerin kurulması, kendi pazar ve istihdam alanlarını yaratmaları ekonomik entegrasyon açısından önemli bir nokta olsa da bu durumun emek sömürüsü riskini artırması, haksız rekabete sebep olması gibi durumlar başarılı bir entegrasyon için gerekli yasal ve sosyo-kültürel koşulların yetersizliğini de göstermektedir. Benzer şekilde, Türkiye'deki sosyal uyumun önemli bir bileşeni olan ve Uyum Strateji Belgesi ve Ulusal Eylem Planı'nda tanımlanan işgücü piyasasına erişimde vurgulandığı şekliyle göçmenlerin işgücü piyasasına hızlı ve etkili erişimi, Türkiye'deki Suriyeliler bakımından sağlanmış görünse de, yine aynı Belgede vurgulanan düzenli istihdamın sağlanması, düzensiz işgücünün engellenmesi ve göçmenlerin formal (kayıtlı) istihdamda olmaları hedeflerine, yani sürdürülebilir geçim kaynakları hedefine kısmen ulaşıldığını söylemek gerekir. Öte yandan, sosyal uyumun sağlanması noktasında özellikle Türk toplumunun Suriyelilere karşı tepkilerinin ve eleştirilerinin katlanarak arttığı bir konjonktürde, Suriyelilerin “kendini yetebilirliği” düzeyinde tanımlanabilecek bir ekonomik entegrasyon modelinin, sosyal uyumun olumlu yönde ilerlemesine etki etmesini görmek mümkün değildir. Çok boyutlu ve sürdürülebilir sosyal uyum politikaları geliştirilmedikçe ve toplumların birbirlerine karşı önyargıları giderilmedikçe, ayrıca temek hak ve

hizmetlere erişim noktasında gerek Suriyeliler gerekse diğer yabancılar için daha eşitlikçi ve adil standartlar sağlanamadıkça, her anlamıyla başarılı bir ekonomik entegrasyona erişilemeyeceği de açıktır.

GENİŞLETİLMİŞ İNGİLİZCE ÖZET

THE IMPACT OF SOCIAL COHESION POLICIES IN TURKEY ON THE ECONOMIC INTEGRATION OF SYRIAN REFUGEES IN TURKEY

1. INTRODUCTION

Since 2014, Turkey is the country hosting the largest number of refugees in the world. The number of Syrians coming to Turkey following the civil war in Syria has reached 3 million. With such an unexpected and rapidly increasing mass migration movement for the first time after two world wars, Turkey has had to review its migration management in terms of legislation and policies. The Law on Foreigners and International Protection (LFIP), which entered into force in 2013, is the first legal regulation that determines the status, rights, procedures and principles for all foreigners and persons in need of international protection in the country. The Law also stipulates that “harmonization” activities can be planned to facilitate the mutual integration of foreigners into society, to secure their access to basic rights and services and to make them self-reliant in social life. In this context, many different actors such as public institutions, local authorities, NGOs and international organizations have implemented projects to strengthen social cohesion for Syrians, Turkish society and other foreigners.

The Temporary Protection Regulation, which entered into force in 2014, outlined the framework of “Temporary Protection” for those who were forced to leave their country and came to Turkey in masse for emergency and temporary protection, and Syrians who fled the conflict and came to Turkey in 2011 were granted this status. In order to evaluate the economic integration of Syrians, which is one of the important components of this article, the “Regulation on Work Permits of Foreigners under Temporary Protection”, which regulates the work permit conditions for Syrians under Temporary Protection, and the International Labor Law of 2016, which includes regulations on the opening of workplaces by foreigners, including Syrians, who have the right to legal stay in the country, and the problem areas encountered in the implementation of the relevant legislation are discussed in the study.

2. METHODS

This article evaluates the impact of social cohesion policies in Turkey on the economic integration of Syrians through the case of Syrian employers, based on the findings of a survey of 54 Syrian and 21 Turkish employers of small and medium-sized enterprises in Ankara, Istanbul, Gaziantep and Mersin, 3 Focus Group Discussions

(FGDs) with Syrian employers, and 12 semi-structured interviews with experts in the field, representatives of relevant public institutions/organizations and NGOs. The research seeks to understand the host community's perceptions of Syrians, Syrians' access to livelihoods and self-reliance, as well as their expectations for the future.

3. RESULTS

The findings of the research subject to this article show that only 33% of the Syrian businesses surveyed have work permits. Another important point raised in the interviews is that Syrians are mostly employed informally in both Syrian and Turkish enterprises. It is known that unregistered employment is not only a situation specific to Syrians; according to TurkStat data, nearly 30% of Turkish citizens also work unregistered. Given the high rate of unregistered employment among the Turkish population, it is difficult for Syrians to find a place for themselves in formal employment. While unregistered employment is against the legislation, it also increases the risk of labor exploitation for working Syrians.

The fact that the legal status and policies of Syrians in Turkey are built on “temporariness”, the instrumentalization of the refugee issue by politicians, especially during election periods, and the discourses that are generally built on the return of Syrians cause Syrians to see no future in the country. For Syrians, whose presence in Turkey is more about “saving the day” and acting on short-term plans, sustainable employment with a focus on economic security is a distant goal.

It is understood that Syrian and Turkish employers prefer to hire people who meet the qualifications they are looking for and who will also work cheaply, rather than making decisions with a nationalist reflex. On the other hand, in terms of small and medium-sized enterprises, it is known that especially Syrian employers operate in the form of “ethno-marketing”, that is, mostly serving their own community. Moreover, the different customer bases and market areas of Syrian and Turkish businesses mean that the interaction between the two communities is limited. Therefore, especially when the effects of economic integration processes on social cohesion are evaluated, it should be noted that the contribution of such a business and service organization in strengthening social cohesion is also limited.

The Covid-19 pandemic, the earthquake and their negative effects on the economy have also increased reactions against Syrians in Turkish society. Turkish society has recently seen Syrians more as a “burden” and even as the cause of unemployment and the deterioration of the economy. On the other hand, the impression of the interviewees is that the employment of Syrians as cheap labor will be prominent especially in the reconstruction process of the earthquake zone, which will lead to competition with Turks.

In an environment of transience and uncertainty, despite the economic crisis and the political instrumentalization of the refugee issue, it is also seen that Syrians are self-reliant in economic integration processes. However, when it comes to the relationship

between social cohesion and economic integration, it should be noted that there is a complex situation in the case of Syrians in Turkey. Although there is a widespread complaint in Turkish society about the presence of Syrians and the idea that they harm society and the economy, it is paradoxical that a significant number of Syrians are preferred as cheap laborers.

CONCLUSION

In conclusion, although it is important for economic integration to ensure that nearly 90% of Syrians are employed, that Syrian businesses are established, and that they create their own markets and employment opportunities, the fact that informality is widespread for both employers and employees, that this situation increases the risk of labor exploitation, and that it leads to unfair competition, shows the limitations of economic integration. Moreover, in a conjuncture where the reactions and criticisms of the Turkish society against Syrians are increasing exponentially, it is not possible to see that an economic integration model that can be defined at the level of “self-reliance” of Syrians will have a positive impact on social cohesion. On the other hand, it is also clear that unless multifaceted social cohesion policies are developed, prejudices of communities against each other are eliminated, and more egalitarian and fair standards of access to basic rights and services are ensured for both Syrians and other foreigners, successful economic integration cannot be achieved in every sense.

KAYNAKÇA

Ager A. ve Strang, A. (2008) Understanding Integration: A Conceptual Framework, *Journal of Refugee Studies*, 21(2), 166–191.

Anadolu Ajansı (2024) “İçişleri Bakanı Yerlikaya: Ülkemizde düzenli göçmen sayısı bugün itibarıyla 4 milyon 437 bin (aa.com.tr)” : 05.08.2024. (Erişim Tarihi: 25.08.2024)

Avrupa Konseyi (1997). Measurement and indicators of integration, Directorate of Social and Economic Affairs. S.33. https://www.coe.int/t/dg3/migration/archives/documentation/Series_Community_Relations/Measurement_indicators_integration_en.pdf. (Erişim tarihi: 23.08.2024)

Bloch, A. (2004) Labour Market Participation and Conditions of Employment: A Comparison of Minority Ethnic Groups and Refugees in Britain, *Sociological Research Online*, 9(2)

Bloch, A. (1999) *Refugees, Citizenship and Social Policy in Europe*, Londra: Palgrave Macmillan.

Caro L.P. (2020) Türk İşgücü Piyasasında Suriyeli Mülteciler, ILO Türkiye (9 Şubat 2020), s. 13. (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_739463.pdf) (Erişim: 01.08.2024)

Castle, S. & Miller MK & Ammendola, G. (2003) *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World*, New York: The Guilford Press

Chambers, R. ve Conway, G. R. (1992): Sustainable Rural Livelihoods: Practical Concepts for the 21st Century, *Institute of Development Studies Discussion Papers*, 296. Cambridge.

Da Lomba, S. (2010), Legal Status and Refugee Integration: A UK Perspective, *Journal of Refugee Studies*, 23(4), ss. 415- 436.

ECRE (1999) Task Force on Integration, Good Practice Guide on the Integration of Refugees in the European Union. Introduction, European Council on Refugees and Exiles, September 1999, <https://www.refworld.org/reference/manuals/ecre/1999/en/42924> (Erişim Tarihi: 12.08. 2024)

Erdoğan, M. M. (2023) *Suriyeliler Barometresi*, Ankara: UNHCR

Erdoğan, M. M. (2017) *Suriyeliler Barometresi*, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.

Fielden, A. (2008) Local Integration: An Under-reported Solution to Protracted Refugee Situations, *New Issues in Refugee Research*, ; https://reliefweb.int/report/world/local-integration-under-reported-solution-protracted-refugee-situations?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw6JS3BhBAEiwAO9waFxiGvW1u4VylQK6ctvcXhGyB7YX2zfhNwH76iRcydbV-TzXeuZ4QKhoCnUQQAvD_BwE (Erişim Tarihi: 22.08.2024)

Göç İdaresi Başkanlığı, Uyum Strateji Belgesi ve Ulusal Eylem Planı (<https://www.goc.gov.tr/uyum-strateji-belgesi-ve-ulusal-eylem-planı>) (Erişim Tarihi: 25.08.2024)

Göç İdaresi Başkanlığı GİB: <https://www.goc.gov.tr/istanbulda-bulunan-gecici-koruma-kapsamindaki-suriye-uyruklu-yabancilarin-kayitli-olduklari-illere-donmeleri-hakkinda-duyuru> (Erişim: 20.08.2024)

KızılayKart,
https://platform.kizilaykart.org/en/Doc/rapor/ESSN_infographic_july_2024.pdf
(Erişim Tarihi: 25.08.2024)

Smyth, G. ve Kum, H. (2010) “When they dont use it they will losu it” The Case of refugee teachers in Shotland, *Journal of Refugee Studies*, 23(4), 503-52.

TC. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2016) Geçici Koruma Sağlanan Yabancılara Dair Çalışma İzni Yönetmelik (<https://www.calismaizni.gov.tr/calisma-izni-hakkinda/gecici-koruma/>) (Erişim: 24.08.2024)

TC.Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2024) Çalışma İzinleri İstatistikleri <https://www.csqb.gov.tr/istatistikler/calisma-hayati-istatistikleri/resmi-istatistik-programi/calisma-izin-istatistikleri/>

TC. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2023) <https://www.csqb.gov.tr/istatistikler/calisma-hayati-istatistikleri/resmi-istatistik-programi/calisma-izin-istatistikleri/> (2023) (Erişim Tarihi: 25.08.2024)

TC. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2019) Yabancıların Çalışma İzinleri <https://www.csqb.gov.tr/media/63117/yabanciizin2019.pdf> (Erişim tarihi: 02.08.2023).

TC. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2018) Yabancıların Çalışma İzinleri <https://www.csqb.gov.tr/media/31746/yabanciizin2018.pdf>; (Erişim: 24.08.2024)

Tomlinson F. ve Egan, S. (2002) From Marginalization to (Dis)Empowerment: Organizing Training and Employment Services for Refugees, *Sage Journals*, Volume 55, Issue 8.

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

İŞLETMELERDE E-ÖĞRENME FAALİYETLERİNİN ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜM MODELLERİ VE KARŞILAŞTIRILMASI: BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ *

Ceyda DİRHEMSİZLER¹ & Umut EROĞLU²

Öz

Günümüzde sürekli gelişen teknoloji ile beraber yaşamın her alanında yaygınlaşan dijital uygulamalar, işletmelerin eğitim faaliyetleri bünyesinde e-öğrenme faaliyetlerinin hızla yaygınlaşmasına neden olmuştur. E-öğrenme faaliyetleri, eğitim programlarının elektronik ortamda ya da platformlar aracılığıyla sunulmasının yanı sıra öğrenme ve gelişim sistemlerinin İK uygulamaları ve diğer yönetim sistemleriyle dijital entegrasyonunu, dijital öğrenme yönetim sistemleri ve platformlarını (Learning Management System) ve sonrasında geliştirilen öğrenme deneyim sistemlerini (Learning Experiences Management) kapsamaktadır. E-öğrenme faaliyetlerinin yaygınlaşması, e-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesini hem akademisyenler hem de uygulamacılar açısından önemli bir konu haline getirmiştir. Eğitim etkinliğinin ölçülmesine yönelik geçmişte geliştirilen modellerin, yöntem ve tekniklerin yeni e-öğrenme faaliyetleri çerçevesinde nasıl kullanılabileceği ya da geliştirileceği sorusu bu çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Bu çalışma, belirtilen temel probleme yönelik bilgi birikimine katkı sağlamayı amaçlamakta ve “E-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğinin etkili bir şekilde nasıl ölçülebileceği” sorusuna yanıt aramaktadır. Bu bağlamda Prisma Protokolü kullanılarak e-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümünde (E-ÖEÖ) kullanılan modellere ilişkin sistematik literatür incelemesi yapılmıştır. Literatürde yer alan çalışmalar, e-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümünde kullanılan modellerin yapısı ve odaklanılan etkinlik alanları ve kuruluş kapsamında değerlendirilmiştir. Sistematik literatür incelemesinin bulguları analiz edilerek bu çalışmada sunulmuştur. E-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğinin, e-öğrenme portalı, e-öğrenme eğitim sistemi ve e-öğrenme programı bağlamında üç unsur doğrultusunda ölçümlendiği ve e-öğrenme portalının etkinliğinin ölçümüne önem verildiği ortaya konmuştur. Aynı zamanda ilgili literatürde E-ÖEÖ’de eğitim kuruluşlarının ön planda olduğu ancak işletmelere yönelik çalışmaların kısıtlı olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Elektronik Öğrenme, E-öğrenme, E-öğrenme Etkinliği.

JEL Kodları: M10, M53.

Başvuru: 20.09.2024 **Kabul:** 21.05.2025

* Bu makale, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nde İşletme Anabilim Dalı’nda hazırlanmakta olan doktora tezinden türetilmiştir.

¹ Doktora Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale, Türkiye, ceyda.drh@gmail.com, 0000-0003-3242-2964

² Doçent, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF, Çanakkale, Türkiye umuteroglu@comu.edu.tr, 0000-0003-3102-1763

MEASUREMENT MODELS OF THE EFFECTIVENESS OF E-LEARNING ACTIVITIES IN BUSINESSES AND THESE COMPARISON: A LITERATURE REVIEW ³

Abstract

In today's world, digital applications that are becoming widespread in every area of life along with the constantly developing technology have caused e-learning activities to become widespread rapidly within the businesses' educational activities. E-learning activities are not only the delivery of educational programs electronically or through platforms but also include the digital integration of learning and development systems with HR applications and other management systems, and digital learning management systems and platforms (Learning Management System) and learning experience systems (Learning Experiences Management). The widespread adoption of e-learning activities has made the measurement of e-learning activities' effectiveness a crucial issue for both academics and practitioners. The fundamental issue of this study is how past models, methods, and techniques for tracking educational effectiveness can be applied to or inform the development of new e-learning activities. This study aims to contribute to the accumulate knowledge aimed at addressing the stated problem and seeks to provide answers to the question of "How the effectiveness of e-learning activities can be measured effectively." In this context, a systematic literature review was conducted on the models used for measuring the effectiveness of e-learning activities using the PRISMA Protocol. Studies in the literature have been evaluated in terms of the structure of the models used for measuring the effectiveness of e-learning activities, the areas of effectiveness they focus on, and the organizational context. The findings of the systematic literature review have been analyzed and presented in this study. It has been demonstrated that the effectiveness of e-learning activities is measured through three elements: the e-learning portal, the e-learning training system, and the e-learning program, with a particular emphasis on measuring the effectiveness of the e-learning portal. Additionally, it has been found that the relevant literature prioritizes educational institutions in measuring the effectiveness of e-learning applications, while studies focusing on businesses are limited.

Keywords: *Electronic Learning, E-learning, E-learning Effectiveness.*

JEL Codes: *M10, M53.*

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

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

1. GİRİŞ

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler, işletmelerde ve eğitim kuruluşlarında e-öğrenme faaliyetlerinin yaygınlaşmasını tetikleyerek bireysel ve organizasyonel düzeyde öğrenme ve gelişim faaliyetlerine yönelik bir dönüşümün gerçekleşmesine neden olmaktadır. Bu durum, e-öğrenme faaliyetlerinin ve gerçekleştiği ortam olan portalın kalitesini ve kullanılabilirliğini günümüzün rekabetçi pazarında kritik bir unsur haline getirmektedir (Arsić vd., 2023:1103). Benzer şekilde işletmelerin insan kaynakları profesyonelleri için e-öğrenme faaliyetleri, çalışanların öğrenme ve gelişim süreçlerinin verimliliğini artırmak amacıyla önemli bir yönetim aracına dönüşmüştür (Emilova, 2016: 21). Clark ve Mayer (2024: 8-9), dijital öğrenmenin 21. yüzyılın ilk yirmi yılı boyunca istikrarlı bir şekilde büyüdüğünü ifade etmiştir. Aynı zamanda yazarların ATD (The Association for Talent Development-Yetenek Geliştirme Derneği) 2023 Endüstrinin Durumu Raporları (State of Industry Reports)'ından aldığı verilere göre 2018 yılında sınıf ortamındaki ve teknoloji aracılığıyla sunulan eğitimler içerisinde teknoloji aracılığıyla sunulan eğitim oranını yaklaşık %40'a yükseltmiştir. Ülkemizde ise Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği (TEGEP) tarafından kurumsal eğitim üzerine yapılan 2022 Kurumsal Araştırma Raporunda sınıf eğitimlerinin oranının %26', sanal sınıf %41 ve e-öğrenme ile bireysel eğitim oranı %33 olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda ilgili raporda, sanal sınıf eğitim oranının pandemi ile sıçrama yaşadığı ve kuruluşlarda e-eğitimler ile yüz yüze eğitimler arasındaki dengenin ilerleyen dönemlerde netleşeceği ifade edilmiştir.

Yukarıda bahsedildiği üzere e-öğrenme faaliyetlerinin günümüzde kullanımının yaygınlaşmasıyla beraber bu faaliyetlerin bireylere, organizasyona sağladığı faydalar, amaç ve hedeflere ulaşım ulaşılmadığı, gelecekte yatırımların yapılıp yapılmaması, bu faaliyetlerin nasıl daha etkili, verimli ve etkin hale getirilebileceği gibi sorulara cevap verebilme ihtiyacını doğurmuştur. Bu ihtiyacı karşılamak amacıyla e-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesi (E-ÖEÖ) hem akademik hem de uygulayıcılar açısından önemli bir konu haline gelmiştir (Nagy ve Duma, 2023: 1; Al-Fraihat, 2020: 67; Bele, 2015: 369; Wang vd., 2007; Hamtini, 2008: 694; Attwell, 2006: 7). Bu bağlamda bu çalışmanın temel amacını ilgili literatürde e-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğinin hangi yöntemlerle ölçümlendiğini tespit etmek oluşturmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmada e-öğrenme ve E-ÖEÖ'ye ilişkin kavramlardan bahsedilerek ilgili literatürden elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

1.1. Elektronik Öğrenme (E-öğrenme) Kavramı

E-öğrenme faaliyetlerinin geleneksel uygulamalara göre katkısı ve etkinliği devam eden bir tartışma ve araştırma çalışma alanıdır. Tarihsel bir bağlam içerisinde eğitim etkinliğinin ölçümü 20. yüzyılın başlarından günümüze her zaman önemli bir konu olarak ortaya çıksa da uygulamada işletmelerin konuyla ilgili performansları tartışmaya açık bir konudur. İşletmelerin eğitim etkinliğinin ölçümüne ilişkin çok sayıda yaklaşım, model, yöntem ve teknik günümüze kadar geliştirmiştir. Ancak işletmelerde E-ÖEÖ'ye yönelik çalışmaların sayısı oldukça azdır. Bu nedenle e-öğrenme faaliyetlerinin, organizasyona ve bireylere ne kadar ve hangi yönde fayda sağladığı, e-öğrenme faaliyetlerinin nasıl geliştirilip iyileştirilebileceği gibi soruların

cevaplarına ulaşmak için güvenilir yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır (Horton, 2001; Wang vd., 2007).

Eğitim etkinliği ölçümü en geniş anlamıyla “eğitim sistemi ve sunduğu eğitim programlarının amaçlarının gerçekleşme düzeyini, eğitim faaliyetlerinden sorumlu çalışanların performansını, eğitimlerin kalitesini, katılımcıların memnuniyeti, öğrenme ve davranışlarındaki değişimlerin ve iş sonuçlarına yansımalarının bireysel ve organizasyonel düzeyde sağlanan faydaların belirlenerek eğitim programları ve onu sunan sistematiğin değerlendirilmesi için yapılan faaliyetler” olarak tanımlanabilir (Pulley, 1994: 20; Rosenberg, 1987: 158-159). Eğitim etkinliğinin ölçümüne yönelik literatürde yer alan çalışmalarda bir eğitim programı ya da tüm eğitim programlarının ve onu geliştiren sistematiğe odaklanan iki temel yaklaşımla karşılaşılmaktadır. İlk bakış açısıyla yapılan çalışmalarda önemli olan eğitim programından elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara ulaşabilmek için kullanılan araç ve yöntemlerin incelenmesiyle ikinci bakış açısında eğitim sisteminin işleyiştir (Eroğlu 2006: 113).

E-ÖEÖ’ye ilişkin literatür incelendiğinde e-öğrenme etkinliğinin ölçümü kavramına ilişkin ortak ve net bir tanımlamanın yapılamadığı görülmekle birlikte E-ÖEÖ’ye ilişkin çalışmalar incelendiğinde kavramın sınırları içerisinde e-öğrenme portalı, e-öğrenme programları ve e-öğrenme eğitim sisteminin yapısı ve işleyişiyle ilgili unsurların yer aldığı görülmektedir (Wang vd., 2007; Hamtini, 2008; Wiepcke, 2011; Pavlovic, 2016; Hadoussa, 2020; Divayana vd., 2021). Bu ölçümlerin, e-öğrenme faaliyetlerinin geliştirilip iyileştirilmesi amacıyla e-öğrenme faaliyetlerinden beklenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını, e-öğrenme portalının başarısını, kalitesini, e-öğrenme faaliyetlerinin katılımcılara ve organizasyona neler sağladığı gibi konuları anlamaya yardımcı olduğu anlaşılmaktadır (Horton, 2001; Wang vd., 2007; Al-Fraihat vd., 2020).

İlgili literatürde E-ÖEÖ’de geliştirilen ya da kullanılan modellerin, e-öğrenme faaliyetlerinin yönetildiği veya sunulduğu e-öğrenme portalı, e-öğrenme eğitim sisteminin yapısı, işleyişi ve işletilişi ve bir e-öğrenme programının etkinliğinin ölçümü olmak üzere üç unsura sahip olduğu ifade edilebilmektedir (Wang vd., 2007; Zhang ve Cheng, 2012; Pavlovic vd. 2016). E-öğrenme portal etkinliğinin ölçümüne odaklanan çalışmalarda çoklu yapıların kullanıldığı ve kesinleşmiş bir yapının olmadığı anlaşılmıştır. Yazar(lar)ın, literatür incelemesi ile modeller oluşturduğu veya e-öğrenme portalını bilgi sistemi kabul ederek genellikle DeLone ve McLean Bilgi Sistemleri Başarı Modeli ile Davis Teknoloji Kabul Modeli’ni temel aldıkları görülmektedir (Hassanzadeh vd., 2012; Chopra vd., 2019; Hadoussa, 2020; Ngabiyanto vd., 2021; Druke ve vd., 2021). E-öğrenme eğitim sistemi ve e-öğrenme programının etkinliğinin ölçümünde geleneksel eğitim etkinliği ölçüm modellerinin kullanıldığı görülmüştür. Eğitim etkinliği ölçümü literatüründe Kirkpatric modeli, CIPP modeli, Phillips modeli, Kaufmann ve Keller modeli, Allen modeli, CIRO modeli gibi birçok model bulunmakla beraber (İleri, 2021) e-öğrenme eğitim sisteminin veya belirli bir e-öğrenme programının etkinliğinin ölçümünde yaygın olarak Kirkpatric ve CIPP modelinin kullanıldığı görülmüştür (Hamtini, 2008;

Ariawan vd., 2019; Zainudin vd., 2023; Salter vd., 2014). Bu bağlamda bu çalışmada e-öğrenme faaliyetleri etkinliğinin ölçümünde yaygın olarak temel alınan Davis Teknoloji Kabul Modeli, DeLone ve McLean Bilgi Sistemleri Başarı Modeli, Kirkpatric ve CIPP modeli ele alınmıştır.

1.2.1. DeLone ve McLean Bilgi Sistemleri Başarı Modeli (D&M Modeli)

E-öğrenme portalının bir bilgi sistemi olarak kabul edildiği ilgili literatürde, yöneticilerin organizasyonlarında bir iş ihtiyacını veya fırsatını karşılamak amacıyla bilgi sistemlerine yaptıkları ilgili yatırımların başarılı olup olmadığına, bilgi sistemlerinin organizasyonun hedeflerini karşılayıp karşılamadığına ilişkin araştırma ihtiyacı doğmuştur. Bilgi sistemlerinin başarısının ölçümü karmaşık bir yapı olmasına rağmen bilgi sistemlerinin başarı ölçümü genel anlamda bilginin teknoloji aracılığıyla etkili bir şekilde oluşturulmasını, dağıtılmasını ve kullanılmasını kapsamaktadır (DeLone ve McLean, 2016). DeLone ve McLean (2003) bu doğrultuda Bilgi Sistemleri'nin başarısını etkileyen kriterleri araştırmak amacıyla Bilgi Sistemleri Başarı Modeli'ni ortaya koymuşlardır. Model altı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: Bilgi Kalitesi (Information Quality), Sistem Kalitesi (System Quality), Hizmet Kalitesi (Service Quality) Kullanım Niyeti/Kullanım (Intention to Use/Use), Kullanıcı Memnuniyeti (User Satisfaction), Net Etkiler (Net Impacts).

1.2.2. Davis Teknoloji Kabul Modeli (TKM)

E-öğrenme portalının başarısının değerlendirilmesi veya bilgi sistemlerinin başarısına yol açan faktörleri araştırmak için literatürde yaygın olarak kullanılan bir diğer model Davis Teknoloji Kabul Modeli (TKM)'dir (Al-Sabawy, 2013: 74). Bu modelde teknoloji kabulü ve benimsenmesi bir başarı ölçütü olarak kabul edilerek bilgi sistemlerinin benimsenmesinin ve kabulü değerlendirilmekte ve bu bağlamda bilgi sistemlerinin başarıları ölçümlenmektedir (Smart, 2009: 62). Davis (1985) sistem özelliklerinin, bilgisayar tabanlı bilgi sistemlerinin kullanıcı kabulü üzerindeki etkisine ilişkin teorik bir model geliştirmek amacıyla beş boyutlu TKM'yi ortaya koymuştur. Yazar, bu modeli geliştirirken bilgi sistemlerinin tasarımının ve uygulanmasının başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacak ve kullanıcı kabul sürecine ilişkin bilgilerin elde edilebilmesini ve önerilen yeni sistemlerin uygulanmadan önce değerlendirilmesine imkan verecek bir modelin olmasını göz önünde bulundurduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda beş boyut şunlardır (Davis, 1985): Sistem Özellikleri (System Features), Algılanan Fayda (Perceived Usefulness), Algılanan Kullanım Kolaylığı (Perceived Ease of Use), Kullanım Niyeti (Attitude Towards Using), Kullanım (Actual System Use).

1.2.3. Kirkpatric Modeli

Kirkpatric Modeli günümüze kadar insan kaynakları yönetimi literatüründe yaygın kabul görmüş ve modelin boyutları üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Kirkpatric modeli, eğitim faaliyetlerinin etkinliğini belirli bir eğitim programı düzeyinde ele almakta olup eğitim faaliyetlerinin etkinliğini, eğitim ihtiyaçlarının ve amaçlarının

belirlenmesi, tasarlanması gibi eğitim sistemi düzeyinde değerlendirmemektedir (Eroğlu, 2006).

Modelde eğitim etkinliği dört boyutta değerlendirilmektedir. Bu boyutlar: Tepki, Öğrenme, Davranış ve Sonuçlar. Tepki boyutunda öğrenenlerin eğitim programına karşı memnuniyeti, öğrenme boyutunda öğrenenlerin eğitim sonrasında kazandığı bilgi, beceri ve tutumlar ölçümlenir. Davranış boyutunda öğrenenlerin, eğitim ile kazanım sağladıkları bilgi, beceri ve tutumların davranışa yansımaları ölçümlenirken Sonuçlar boyutunda ise eğitim programının organizasyon düzeyindeki etkileri ölçümlenmektedir (Kirkpatrick, 1996).

1.2.4. CIPP (Context- Input- Process- Product) Değerlendirme Modeli

CIPP Modeli projelerin, programların ve sistemlerin değerlendirmelerine rehberlik eden kapsamlı dört boyutlu bir değerlendirme modelidir (Stufflebeam, 2003: 2). Bir programa ihtiyacın doğuşunu belirlemek, program işleyişini geliştirmek görüşü bu değerlendirme modelinin en önemli amacıdır (Choudhury ve Sharma 2019: 7). Bu model eğitim faaliyetlerinin etkinliğini, eğitim programının hedefleri, tasarımı, uygulanması gibi süreçlerini de ele alarak bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirmekte olup eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümünü hem eğitim sistemi hem de eğitim programı düzeyinde ele almaktadır. Boyut kapsamı şu şekildedir: İçerik (Context) Değerlendirme ihtiyaçların, problemlerin ve önemli noktaların; Girdi (Input) Değerlendirme, belirli amaçlara ulaşabilmek amacıyla kaynakların en iyi nasıl kullanılabilirliğinin; Süreç (Process) Değerlendirme, eğitim programı öncesi, uygulama esnası ve eğitim sonrasında sürecin işleyişinin değerlendirilmesidir. Ürün (Product) Değerlendirme ise program sonuçları değerlendirilmesini kapsamaktadır (Stufflebeam, 2003: 2-3; Eroğlu, 2006: 118).

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı e-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğinin daha etkili ve etkin gerçekleştirilebilmesi ve ilgili literatürde üzerinde mutabakat sağlanan bir yapının olmaması nedeniyle E-ÖEÖ'yu model bağlamında ele alan çalışmaların incelenerek ilgili model yapılarının, model boyutlarının ve etkinlik ölçüm alanının ortaya konmasıdır.

E-ÖEÖ'de kullanılan yaygın kabul görmüş bir modelin olmaması ve hala çeşitli çalışmalarla geliştirilebilir nitelikte olması yönüyle yapılmış olan çalışmaları bütünsel olarak ortaya koymak bu araştırmanın önemini oluşturmaktadır.

Bu amaç ve önem doğrultusunda bu araştırmanın temel sorularını “E-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğinin etkili bir şekilde nasıl ölçülebileceği?” ve “E-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesinde izlenen model ve yaklaşımlar nelerdir?” oluşturmuştur.

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın temel sorularına yanıt bulabilmek için bu çalışmada Sistematik İncelemeler ve Meta-Analizler için Tercih Edilen Raporlama Öğeleri (PRISMA/Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis; Page vd., 2021) protokolü yürütülmüştür. PRISMA protokolü kapsamında kontrol listesinden (Page vd., 2021) uyarlanan Tanımlama (veri tabanı ilk arama), Ayırma (tekrarlanan çalışmaları eleme), Seçim (kriterlere uymayan çalışmaları eleme-başlıkları ve özetleri incelenecek çalışmaların elde etme) ve Dahil Etme (incelemeye alınacak kriterler doğrultusunda araştırmaya en son katılan çalışmaları belirleme) süreçlerinden oluşan akış şeması kullanılmış ve Şekil 1’de sunulmuştur.

Tanımlama aşamasında, nitelikli uluslararası indeksleme alanları olan Web of Science (WoS) ve Scopus veritabanlarında ilgili anahtar kelimelerle belirli bir yıl aralığı olmadan tarama yapılmıştır. İlgili literatürün taranma sürecinde kullanılan arama kombinasyonlarına ilişkin çeşitli örnekler aşağıda sunulmuştur:

“Title” filtreleme seçeneğinde (15.07.2024);

- “e-learning” or “distance learning” or “learning management system” or “learning experience” or “e-learning system” or “e-learning management” or “electronic learning” and “evaluation model” or “evaluate model” or “evaluating model”.
- “e-learning” or “distance learning” or “learning management system” or “learning experience” or “e-learning system” or “e-learning management” or “electronic learning” and “evaluation” or “evaluating” or “evaluate” and “effectiveness” or “efficiency”.
- “e-learning” or “distance learning” or “learning management system” or “learning experience” or “e-learning management” or “e-learning system” or “electronic learning” and (measure effectiveness or measure efficiency) or (measuring effectiveness or measuring efficiency).

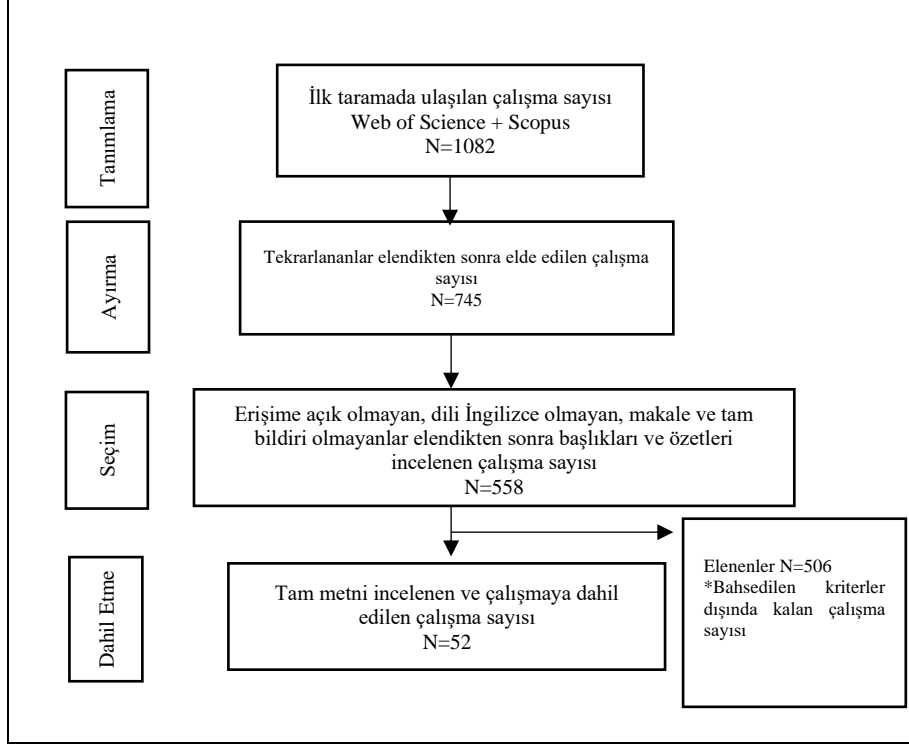
Tarama sonucunda 1082 çalışmaya ulaşılmış ve Ayırma aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada tekrar eden 337 çalışma olduğu tespit edilmiş ve 745 çalışma elde edilmiştir. Seçim aşamasında erişime açık olmayan, dili İngilizce ve Türkçe olmayan, makale ve tam metin bildiri olmayan 187 çalışma elenerek 558 çalışmaya ulaşılmıştır. Son olarak Dahil etme aşamasında ise aşağıda belirtilen kriterler çerçevesinde araştırmamıza katılacak çalışmalar belirlenmiştir. Bu kriterler:

- E-öğrenmenin gelişim süreci doğrultusunda eğitim ve işletme alanının net bir şekilde ayrılması nedeniyle e-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümünü işletme ve yükseköğretim bağlamında ele alan çalışmalar.
- E-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğini ölçümünü bir model bağlamında gerçekleştiren çalışmalar.
- E-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğini ölçümlemek amacıyla bir model ortaya koyan çalışmalar.

- E-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümünde dikkate alınması gereken kritik unsurlarını belirleyen ve/veya bu unsurları bir model bağlamında ortaya koyan çalışmalar.

Dahil etme aşamasında yukarıda bahsedilen kriterler çerçevesinde eleme yapıldığında ise 52 çalışma araştırmamızda incelemeye tabi tutulmuştur.

Sekil 1: PRISMA Protokolü Çerçevesinde Süreç Akış Şeması (Page vd 2021).



3. BULGULAR

Elde edilen 52 çalışma ilk olarak yazar(lar), E-ÖEÖ'de kullanılan boyutlar, odaklanılan alan, kuruluş ve temel alınan model kapsamında incelenmiş, Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: İncelenen Çalışmaların Genel Yapısı

No	Yazar(lar)	EÖEÖ'de Kullanılan Boyutları	Model	E-ÖEÖ'de Odaklanılan Kuruluş	E-ÖEÖ'de Odaklanılan Alan	E-ÖEÖ Modelinde Temel Alınan Modeller
1	Pruengkarn vd. (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • İşlevsellik (Functionality) • Yenilenebilirlik (Maintainability) • Taşınabilirlik (Portability) • Kullanılabilirlik (Usability) • Güvenilirlik (Reliability) • Etkililik (Efficiency) 		Eğitim	E-öğrenme Portalı	IEEE 1061 ISO/IEC 9126 kalite standartları
2	Lanzilotti vd. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Teknoloji (Technology) • Interaction (Etkileşim) • Content (İçerik) • Services (Hizmetler) 		Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür incelemesi
3	Wang vd. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem Kalitesi (System Quality) • Bilgi Kalitesi (Information Quality) • Hizmet Kalitesi (Service Quality) • Sistem Kullanımı (System Use) • Kullanıcı Memnuniyeti (User Satisfaction) • Net Faydalar (Net benefits) 		İşletme	E-öğrenme Portalı	D&M Modeli
4	Büyüközkan, vd. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Doğru ve Anlaşılabilir İçerik (Right and Understandable Content) • Eksiksiz İçerik (Complete Content) • Kişiselleştirme (Personalization) • Güvenlik (Security) • Site İçi Gezinme (Navigation) • Etkileşim (Interactivity) • Kullanıcı Arayüzü (User Interface) 		Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür incelemesi
5	Loukis vd. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • İçerik, Öğretmen Desteği, Topluluk Hissi, Teknik Kalite ve Güvenilirlik, Öğrenmeyi Özelleştirme Yetenekleri, Kullanım Kolaylığı (Content, Instructor Support, Community Feeling, Technical Quality and Reliability, Learning Customization Capabilities, Ease of Use) • Kullanım, Eğitimsel Etkinlik (Use, Educational Effectiveness) • Gelecekte Kullanma Niyeti, Tavsiye Etme Niyeti (Intention to Use It in the Future, Intention to Recommend) • Bağlam Odaklı Katman: Bilgisayar Deneyimi, Ders Konusuna İlgi (Experience with Computers, Interest in the Course Subject) 		Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür incelemesi
6	Kim ve Lee (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim yönetimi (Instruction management) • Ekran tasarımı (Screen Design) • Teknoloji (Technology) • Etkileşim (Interaction) • Değerlendirme (Evaluation) 		Eğitim, Kurumsal Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür İncelemesi
7	Hamtni (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Etkileşim (Interaction) • Öğrenme (Learning) • Sonuçlar (Results) 		İşletme	E-öğrenme Programı	Kirkpatrick Modeli

*İŞLETMELERDE E-ÖĞRENME FAALİYETLERİNİN ETKİNLİĞİNİN
ÖLÇÜM MODELLERİ VE KARŞILAŞTIRILMASI: BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ*

Tablo 1: Devamı

No	Yazar(lar)	EÖEÖ'de Kullanılan Model Boyutları	E-ÖEÖ'de Odaklanılan Kuruluş	E-ÖEÖ'de Odaklanılan Alan	E-ÖEÖ Modelinde Temel Alınan Modeller
8	Özkan vd. (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrenci Tutumları: Sosyal Konular: Öğrenci Perspektifi (Learner Attitudes: Social Issues: Learner Perspective). • Eğitmen Perspektifi: Sosyal Konular: Eğitmen Tutumları (Instructor Perspective: Social Issues: Instructor Attitudes). • Sistem Kalitesi: Teknik Kalite (System Quality: Technical Quality). • Sistem Kalitesi: Bilgi (İçerik) Kalitesi (System Quality: Information (Content) Quality). • Sistem Kalitesi: Hizmet Kalitesi (System Quality: Service Quality). • Destekleyici Konular (Supportive Issues) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür incelemesi
9	Chao ve Chen (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • E-Öğrenme Materyali (E-Learning Material) • Web Öğrenme Platformunun Kalitesi (Quality Of Web Learning Platform) • Eşzamanlı/Senkron Öğrenme (Synchronous Learning) • Öğrenme Kaydı (Learning Record) • Kendi Kendine Öğrenme (Self-Learning) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür İncelemesi
10	Mosakhani ve Jamporzemey (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitmen Özellikleri (Instructor Characteristics) • Öğrenci Özellikleri (Student Characteristics) • İçerik Kalitesi (Content Quality) • Bilgi Teknolojisi Kalitesi (Information Technology Quality) • Katılım Etkileşimi (Participations Interaction) • Eğitim Kurumları Desteği (Educational Institutes Support) • Bilgi Yönetimi (Knowledge Management) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür İncelemesi
11	Baklızi ve Aighyaline (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • İşlevsellik (Functionality) • Güvenilirlik (Reliability) • Kullanılabilirlik (Usability) • Verimlilik (Efficiency) • Yenilenebilirlik (Maintainability) • Taşınabilirlik (Portability) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	ISO/IEC 9126 Standartları
12	Tseng vd. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem Kalitesi (Quality of system) • Öğrenen çekiciliği (Learner attractiveness) • Eğitmen tutumları (Instructor attitudes) • Hizmet kalitesi (Service quality) • Destek Konuları (Supportive issues) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür incelemesi

Tablo 1: Devamı

No	Yazar(lar)	EÖEÖ'de Kullanılan Model	E-ÖEÖ'de Odaklanılan Kuruluş	E-ÖEÖ'de Odaklanılan Alan	E-ÖEÖ Modelinde Temel Alınan Modeller
13	Al-sabawy vd. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> Bilgi Kalitesi (Information Quality) Sistem Kalitesi (System Quality) Kullanışlılık (Usefulness) Kullanıcı Memnuniyeti (User Satisfaction) Müşteri Değeri (Customer Value) Kurumsal Değer (Organizational Value) Toplum Değeri (Society Value) Altyapı Hizmeti (Infrastructure Service) Hizmet Sunum Kalitesi (Service Delivery Quality) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür incelemesi
14	Mehregan vd. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> Öğrenci Özellikleri (Student Characteristics) Eğitmen Özellikleri (Instructor Characteristics) İçerik Kalitesi (Content Quality) BT Kalitesi (IT Quality) Katılım Etkileşimi (Participation Interaction) Eğitim Kurumları Desteği (Educational Institutes Support) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür İncelemesi
15	Wiepcke (2011)	<ul style="list-style-type: none"> Amaçlar Ve Hedef Grup (1st Level: Objectives And Target Group) Çerçeve Koşulları (2nd Level: Framework Conditions) Didaktik Tasarım (3rd Level: Didactical Design) Tepki Düzeyi (4th Level: Level Of Reaction) Öğrenme Ve Aktivite Seviyesi (5th Level: Learning And Activity Level) Başarı Seviyesi (6th Level: Success Level) Ekonomik Başarı (7th Level: Economic Success) 	İşletme	E-öğrenme Eğitim Sistemi	Kirkpatric modeli ve literatür incelemesi
16	Hassanzadeh vd. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> Teknik Sistem Kalitesi (Technical System Quality). İçerik Ve Bilgi Kalitesi (Content And Information Quality). Eğitim Sisteminin Kalitesi (Educational System Quality). Hizmet Kalitesi (Service Quality). Kullanıcı Memnuniyeti (User Satisfaction) Kullanma Niyeti (Intention To Use) Sistemin Kullanımı (Use Of System) Hedeflere Ulaşmak (Achieving The Goals) Sistem Kullanımının Faydaları (Benefits Of System Use) Sistem Sadakati (System Loyalty) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	D&M Modeli
17	Alkhalaf vd. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel Etki (Individuals Impact) Bilgi Kalitesi (Information Quality) Sistem Kalitesi (System Quality) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür incelemesi

Tablo 1: Devamı

No	Yazar(lar)	EÖEÖ'de Kullanılan Model Boyutları	E-ÖEÖ'de Odaklanılan Kuruluş	E-ÖEÖ'de Odaklanılan Alan	E-ÖEÖ Modelinde Temel Alınan Modeller
18	Zhang ve Cheng (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Planlama Değerlendirmesi (Planning Evaluation) • Gelişme Değerlendirmesi (Development Evaluation) • Süreç Değerlendirmesi (Process Evaluation) • Ürün Değerlendirmesi (PRODUCT Evaluation) 	Eğitim	E-öğrenme Eğitim Sistemi	CIPP Modeli
19	Diana ve Suharjito (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrenci Arayüzü (Learner Interface) • Öğrenme Topluluğu (Learning Community) • Sistem İçeriği (System Content) • Kişiselleştirme (Personalization) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Shee ve Wang (2008) Web Tabanlı E-öğrenme Sistemi (WELS) Değerlendirme Yapısı
20	Serbănescu ve Chircu (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Tepki (Reaction) • Öğrenme (Learning) • Davranış (Behaviour) • Sonuçlar (Results) 	Eğitim	E-öğrenme Programı	Kirkpatrick Modeli
21	Salter vd. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Tepki (Reaction) • Öğrenme (Learning) • Davranış (Behaviour) • Sonuçlar (Results) 	Eğitim	E-öğrenme Programı	Kirkpatrick Modeli
22	Aguti vd. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • E-öğrenmeye Hazırlık (E-learning Readiness) • E-öğrenme Kursu Dağıtımı (E-learning Course Delivery) • Kaliteli E-öğrenme Sistemleri (Quality E-learning Systems) • Etkili Harmanlanmış E-öğrenme (Effective Blended E-Learning) 	Eğitim	E-öğrenme Eğitim Sistemi	Literatür incelemesi
23	Ramayasa (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Beşeri Faktör (Human Factor) • Organizasyonel Faktör (Organizational Factor) • Teknoloji Faktörü (Technology Factor) • Davranışsal Niyet veya Kullanma Niyeti, Kullanım Davranışı (Behavioral Intention or Intention to Use, Use Behavior) • Kullanıcı Memnuniyeti (User Satisfaction) • Net Faydalar (Net Benefit) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür incelemesi
24	Bing ve Tao, (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi Kalitesi (Information Quality) • Sistem Kalitesi (System Quality) • Hizmet Kalitesi (Service Quality) • Kişiselleştirme (Personalization) • Organizasyon Kültürü (Organization Culture) 	İşletme	E-öğrenme Portalı	Literatür İncelemesi

Tablo 1: Devamı

No	Yazar(lar)	EÖEÖ'de Kullanılan Model Boyutları	E-ÖEÖ'de Odaklanılan Kuruluş	E-ÖEÖ'de Odaklanılan Alan	E-ÖEÖ Modelinde Temel Alınan Modeller
25	Martinez-Caro vd. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrenci-Öğrenci Etkileşimi (Student-Student Interaction) • Öğretmen-Öğrenci Etkileşimi (Teacher-Student Interaction) • İçerik (Content) • Sistem Esnekliği ve Kolaylığı (System Flexibility And Convenience) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür İncelemesi
26	Sandjo ve Wahyuningrum (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Algılanan Kullanım Kolaylığı (Perceived Ease of Use) • Sistem Kalitesi (System Quality) • Bilgi Kalitesi (Information Quality) • Hizmet Kalitesi (Service Quality) • Algılanan Fayda (Perceived Usefulness) • Kullanım (Use) • Kullanıcı Memnuniyeti (User Satisfaction) • E-öğrenmen Faydası (E-learning Benefit) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	D&M Modeli, Davis TKM
27	Pavlovic vd. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Tepki (Reaction) • Öğrenme (Learning) • Davranış (Behaviour) • Sonuçlar (Results) • Yatırım Getirisi (ROI) 	İşletme	E-öğrenme Programı	Kirkpatrick modeli ve Phillips ROI Aşamaları
28	Pour vd., (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrenme Ve Büyüme Perspektifi (Learning And Growth Perspective) • Finansal Bakış Açısı (Financial Perspective) • E-Öğrenici Perspektifi (E-Learner Perspective) • İç Süreç Perspektifi (Internal Process Perspective) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür İncelemesi
29	Drozdova ve Guseva (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Tepki (Reaction) • Öğrenme (Learning) • Davranış (Behaviour) • Sonuçlar (Results) 	İşletme	E-öğrenme Programı	Kirkpatrick Modeli
30	Farid vd. (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Hizmet Kalitesi (Service Quality) • Çekicilik (Attractiveness). • Sistem Kalitesi (System Quality) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür İncelemesi
31	Mohammed vd. (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan Kaynakları (Human Resources). • E-öğrenme için özel BT Altyapısı (Specific ICT Infrastructure for E-Learning). • E-öğrenme için Temel BT Altyapısı Basic (ICT Infrastructure for E-Learning). • E-öğrenme Uygulaması için Stratejik Hazırlık (Strategic Readiness for E-Learning Implementation). • E-öğrenme Uygulamasına Yasal ve Resmi Hazırlık (Legal and formal Readiness for E-Learning Implementation) 	Eğitim	E-öğrenme Eğitim Sistemi	Literatür incelemesi

Tablo 1: Devamı

No	Yazar(lar)	EÖEÖ'de Kullanılan Model Boyutları	E-ÖEÖ'de Odaklanılan Kuruluş	E-ÖEÖ'de Odaklanılan Alan	E-ÖEÖ Modelinde Temel Alınan Modeller
32	Chopra vd. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • E-öğrenme Sistemi (E-learning System): Sistem Kalitesi (System Quality), Bilgi Kalitesi (Information Quality), Hizmet Kalitesi (Service Quality) • E-öğrenme Etkinliği (E-learning Effectiveness): Kullanıcı Memnuniyeti (User Satisfaction), Net Faydalar (Net Benefits) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	D&M Modeli
33	Wang ve Lin (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Teknoloji (Technology) • Arayüz (Interface) • İşlev (Function) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür incelemesi
34	Ariawan vd. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Bağlam (Context) • Girdi (Input) • Süreç (Process) • Ürün/Çıktı (Product) 	Eğitim	E-öğrenme Eğitim Sistemi	CIPP Modeli
35	Jundillah vd. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Kullanılabilirlik (Usability) • Bilgi Kalitesi (Information Quality) • Hizmet Etkileşimi (Service Interaction) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Webqual
36	Aali vd. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrencinin Bireysel Özellikleri (Learner's Individual Characteristics) • Pedagojik Faktörler (Pedagogical Factors) • Teknolojik Faktörler (Technological Factors) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür incelemesi
37	Hadoussa (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem Kalitesi (System Quality) • Bilgi Kalitesi (Information Quality) • Hizmet Kalitesi (Service Quality) • Kullanım (Use) • Kullanıcı Memnuniyeti (User Satisfaction) • Net Faydalar (Net Benefits) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	D&M Modeli
38	Al-Fraihat vd. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik sistem kalitesi (Technical system quality). • Bilgi kalitesi (Information quality). • Hizmet kalitesi (Service quality). • Eğitim sistemi kalitesi (Educational system quality) • Destek sistemi kalitesi (Support system quality) • Öğrenci kalitesi (Learner quality) • Eğitimci kalitesi (Instructor quality) • Algılanan memnuniyet (Perceived satisfaction) • Algılanan kullanılabilirlik (Perceived usefulness) • Sistem kullanımı (System use) • Faydalar (Benefits) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür incelemesi
39	Muhammad vd. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • İçerik (Content) • Tasarım (Design) • Organizasyon (Organization) • Kullanılabilirlik (Usability) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür İncelemesi

No	Yazar(lar)	EÖEÖ'de Kullanılan Model Boyutları	E-ÖEÖ'de Odaklanılan Kuruluş	E-ÖEÖ'de Odaklanılan Alan	E-ÖEÖ Modelinde Temel Alınan Modeller
40	Rismayani ve Soetikno (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Kullanılabilirlik (Usability) • Bilgi Kalitesi (Information Quality) • Hizmet Kalitesi Etkileşimi (Service Quality Interaction) • Kullanıcı Arayüzünün Kalitesi (Quality of User Interface) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	WebQual 4.0
41	Divayana vd. (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Bağlam (Context) • Girdi (Input) • Süreç (Process) • Çıktı (Product) 	Eğitim	E-öğrenme Eğitim Sistemi	CIPP Modeli
42	Alkinani ve Alzahrani (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik Destek (Technical Support) • Bilgi Kalitesi (Information Quality) • Sistem Kalitesi (System Quality) • Bilgisayar Öz Yeterliliği (Computer Self-Efficiency) • Algılanan Kullanışlılık/Fayda (Perceived Usefulness) • Algılanan Kullanım Kolaylığı (Perceived Ease Of Use) • Tutum (Attitude) • Sistem Kullanımı (System Usage) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Venkatesh ve Davis TKM
43	Ouajdouni vd. (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem Kalitesi (System Quality) • Eğitim Kalitesi (Instructor Quality) • Sosyal Etki (Social Influence) • Öğrencinin Bilgisayar Kaygısı (Learner Computer Anxiety) • Algılanan Kullanışlılık/Fayda (Perceived Usefulness) • E-Öğrenme Sistem Kullanım E-Learning (System Use) • E-Öğrenci Memnuniyeti (E-Learner Satisfaction) • E-Öğrenme Sistemi Başarısı (E-Learning System Success) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür İncelemesi
44	Ngabiyanto vd. (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretmen Deneyimi (Teacher's Experience) • Cinsiyet (Gender) • Yaş (Age) • Algılanan Fayda (Perceived usefulness) • Algılanan Kullanım Kolaylığı (Perceived ease of use) • E-öğrenme Kullanma Niyeti (Intention to Use E-learning) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Davis TKM
45	Drueke vd. (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Harici Belirleyiciler (External Predictors) • Algılanan Fayda (Perceived usefulness) • Algılanan kullanım kolaylığı (Perceived ease of use) • Kullanmaya yönelik tutum (Attitude towards using) • Gerçek sistem kullanımı (Actual system use) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Davis TKM

Tablo 1: Devamı

No	Yazar(lar)	EÖEÖ'de Kullanılan Model Boyutları	E-ÖEÖ'de Odaklanılan Kuruluş	E-ÖEÖ'de Odaklanılan Alan	E-ÖEÖ Modelinde Temel Alınan Modeller
46	Masa'deh vd. (2022)	<ul style="list-style-type: none"> • E-Öğrenme Sistemi Kalitesi (E-Learning System Quality) • Temassız Öğrenme Kalitesi (Contactless Learning Quality) • E-Öğrenme Bilişsel Katılımı (E-Learning Cognitive Involvement) • E-Öğrenme Memnuniyeti (E-Learning Satisfaction) • E-Öğrenme Başarısı (E-Learning Achievement) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	D&M Modeli
47	Rokhman vd. (2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemin kalitesi (System's quality) • Bilgi Kalitesi (Information Quality) • Hizmet Kalitesi (Service Quality) • Öğretmen Yeteneği (Teacher Capability) • Öğrenci Yeteneği (Student Capability) • Sosyal Etki (Social Impact) • Kullanım Niyeti (Intention to Use) • Kullanıcı Memnuniyeti (User Satisfaction) • Akademik Faydalar (Academic Benefits) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	D&M Modeli
48	Sardjono vd. (2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrenci Özelliği (Learner Characteristic) • Eğitimci Niteliği (Instructor Characteristic) • Kurum ve Hizmet Kalitesi (Institution And Service Quality) • Altyapı ve Hizmet Kalitesi (Infrastructure And Service Quality) • Kurs ve Bilgi Kalitesi (Course And Informaion Quality) • Dışsal Motivasyon (Extrinsic Motivation) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür İncelemesi
49	Mahdavi Ardestani vd. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Başarı (Success) • Okunabilirlik (Readability) • Etkililik (Effectiveness) • Katılım (Engagement) • Ulaşılabilirlik (Availability) • Memnuniyet (Satisfaction) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür İncelemesi
50	Zainudin vd. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Bağlam (Context) • Girdi (Input) • Süreç (Process) • Çıktı (Product) 	Eğitim	E-öğrenme Eğitim Sistemi	CIPP Modeli
51	Benaida (2024)	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretim Yöntemleri (Teaching Methods) • Öğretim Kalitesi (Teaching Quality) • Öğrenme Ortamı (Learning Environment) • Öğrenciler (Students) 	Eğitim	E-öğrenme Portalı	Literatür İncelemesi
52	Zareisarouko laei vd. (2024)	<ul style="list-style-type: none"> • İçerik (Content) • Öğrenen (Learner) • Eğitimci (Instructor) • Organizasyon (Organization) • Değerlendirme (Assessment) • Teknik Sistem (Technical system) 	İşletme	E-öğrenme Portalı	Literatür İncelemesi

52 çalışma E-ÖEÖ'de odaklanılan kuruluş açısından incelendiğinde 44 çalışma eğitim, 7 çalışma işletme ve 1 çalışma eğitim ve kurumsal eğitim veren kuruluşlara odaklanmıştır (Tablo 2).

Tablo 2: İlgili çalışmalarda EÖEÖ'de Odaklanılan Kuruluş

EÖEÖ'de Odaklanılan Kuruluş	Frekans (Sıklık)
Eğitim	44
İşletme	7
Eğitim ve kurumsal eğitim	1

Çalışmalar E-ÖEÖ'de odaklanılan alan çerçevesinde incelendiğinde ise 40 çalışmanın e-öğrenme portalına, 7 çalışmanın e-öğrenme eğitim sistemine ve 5 çalışmanın ise e-öğrenme programına odaklandığı görülmüştür (Tablo 3).

Tablo 3: İlgili çalışmalarda EÖEÖ'de Odaklanılan Alan

EÖEÖ'de Odaklanılan Alan	Frekans (Sıklık)
E-öğrenme Portalı	40
E-öğrenme Eğitim Sistemi	7
E-öğrenme Programı	5

E-ÖEÖ'de odaklanılan alanlar aynı zamanda kuruluşlar bazında incelenerek Tablo 4'te sunulmuştur. Tablo 4'e ek olarak ilgili çalışmalar içerisinde hem eğitim hem de kurumsal eğitim veren kuruluşlara odaklanan çalışmada ise e-öğrenme portalının etkinliğinin ölçümüne odaklanılmıştır. E-ÖEÖ'ye ilişkin ilgili literatür eğitim ve işletme bağlamında birbirinden net bir şekilde ayıramamakta, elde edilen yapılar Tablo 3 ve Tablo 4'te görüldüğü üzere hem bütün olarak hem de eğitim kurumu ve işletme bağlamında ayrı ayrı incelendiğinde E-ÖEÖ'ye aynı unsurlardan yani e-öğrenme portalı, e-öğrenme eğitim sistemi, e-öğrenme programı açısından yaklaşıldığı görülmüştür.

Tablo 4: E-ÖEÖ'de Odaklanılan Alanların Kuruluş Bağlamında Frekansları

İşletme	Frekans (Sıklık)	Eğitim	Frekans (Sıklık)
E-öğrenme Portalı	3	E-öğrenme Portalı	36
E-öğrenme Eğitim Sistemi	1	E-öğrenme Eğitim Sistemi	6
E-öğrenme Programı	3	E-öğrenme Programı	2

İlgili çalışmalar ayrıca E-ÖEÖ'de kullanılan modellerin oluşturulmasında temel alınan modeller açısından incelenmiştir. Öncelikle E-ÖEÖ'de e-öğrenme eğitim sistemine ve e-öğrenme programına odaklanılan çalışmalarda temel alınan modellerin sıklıkları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: E-öğrenme eğitim sistemi ve e-öğrenme programına odaklanan çalışmalarda temel alınan modeller

Sıra	Temel model	Frekans (Sıklık)
1	Kirkpatric Modeli	4
2	CIPP Değerlendirme Modeli	4
3	Literatür incelemesi	2
4	Literatür incelemesi ile beraber Kirkpatric Modeli	1
5	Kirkpatric ve Phillips'in ROI Boyutu	1

Tablo 5'e baktığımızda e-öğrenme eğitim sistemi ve e-öğrenme programının etkinliğinin ölçümüne odaklanan çalışmalarda çoğunlukla geleneksel eğitim etkinliği ölçüm modellerinin kullanıldığı, e-öğrenme özelliklerine göre uyarlandığı anlaşılmaktadır. E-öğrenme program etkinliğine odaklanan çalışmalarda genellikle Kirkpatric modeli kullanılırken e-öğrenme eğitim sistemine odaklanan çalışmalarda ise CIPP modeli kullanılmıştır.

E-ÖEÖ'de e-öğrenme portalına odaklanılan çalışmalarda temel olarak kullanılan modeller ve sıklıkları ise Tablo 6'da verilmiştir. Tablo 6 doğrultusunda e-öğrenme portalının etkinliğinin ölçümüne odaklanan çalışmalarda belirli bir modelden daha çok literatür incelemesi ile bir model elde edilmeye çalışılmıştır. Literatür incelemesi temel alınan 25 çalışma incelendiğinde, literatür incelemesinin genel anlamda bilgi sistemi başarı modelleri, e-öğrenme başarı modelleri, teknoloji kabul modeli, kullanıcı memnuniyeti yaklaşımları, e-öğrenme kalite modelleri veya standartları ve e-öğrenme başarı unsurlarına yönelik gerçekleştirildiği görülmüştür. Diğer yandan e-öğrenme portalı bilgi sistemi kabul edilerek ilgili portal etkinliğinin ölçümü amacıyla Davis TKM ve D&M Modeli'nin çoğunlukla temel alındığı görülmüştür.

Tablo 6: E-öğrenme portalına odaklanan çalışmalarda temel alınan modeller

Sıra	Temel model	Frekans (Sıklık)
1	Literatür incelemesi	25
2	D&M Modeli	6
3	Davis TKM	3
4	Webqual 4.0	2
5	TKM ve D&M Modeli	1
6	IEEE 1061 ve ISO/IEC 9126 kalite standartları	1
7	Web Tabanlı E-Öğrenim Sistemi (WELS)	1
8	ISO/IEC 9124	1

Tüm bu elde edilen bulgulara ek olarak E-ÖEÖ'de e-öğrenme program ve e-öğrenme eğitim sistemine odaklanan çalışmalarda literatürde yaygın olarak kabul edilen Kirkpatric ve CIPP modelinin kullanılması nedeniyle ilgili boyutların net olduğu

görülmüştür. Ancak E-ÖEÖ’de portal etkinliğine odaklanan çalışmalarda çeşitli çoklu yapıların kullanılması nedeniyle kullanılan boyutlarla ilgili bir netliğin olmadığı, boyutların e-öğrenme portalının hangi özelliklerini ölçülediğine dair karmaşanın olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle bu çalışmada D&M Modeli, Davis TKM boyutları e-öğrenme portal etkinliğinin ölçülenmesinde kullanılması gereken temel boyutlar olarak kabul edilerek ilgili boyutlar e-öğrenme bağlamında kavramsal olarak ifade edilmiştir (Tablo 7).

TKM modelinde bulunan Kullanım Kolaylığı boyutu “e-öğrenme portalını çaba harcamadan kullanacağına dair inancı” olarak, Algılanan Fayda boyutu ise “e-öğrenme portalının kişinin performansını artıracağına dair inancı” olarak Davis (1985) tarafından tanımlanmıştır. İlgili tanımlar incelendiğinde DeLone ve McLean Bilgi Sistemi Başarı modelinde bulunan Sistem Kalitesi boyutunun e-öğrenme portalının kullanım kolaylığı ile ilgili özelliklerini kapsadığından dolayı Kullanım Kolaylığı boyutu, Sistem Kalitesi boyutu altında ele alınmıştır. Bir diğer TKM boyutu olan Algılanan Fayda boyutu ise D&M modelinde bulunan Net Faydalar boyutu içerisinde değerlendirilmiştir. Aynı şekilde Davis TKM ve DeLone ve McLean Bilgi Sistemleri Başarı Modelinde bulunan Kullanım Niyeti ve Kullanım boyutu da bu çalışmada Sistem Kullanımı adında tek boyut olarak ele alınmıştır. Sistem Kalitesi boyutunun DeLone ve McLean (2016) tarafından “e-öğrenme sisteminden beklenen özellikler” olarak ifade edilmesi nedeniyle incelenen çalışmalarda bulunan Etkileşim, Kullanılabilirlik, Kullanım Kolaylığı, Tasarım, Arayüz, İşlevsellik, Verimlilik, Güvenilirlik, Taşınabilirlik, Esneklik gibi e-öğrenme portalının özelliklerini oluşturan boyutlar Sistem Kalitesi Boyutu altında değerlendirilmiştir. Hizmet Kalitesi boyutunu DeLone ve McLean (2016), “sistem kullanıcılarının bilgi sistemleri organizasyonundan ve BT destek personelinden aldığı desteğin kalitesi” şeklinde ifade etmiştir. İlgili tanım doğrultusunda Hizmet Kalitesi bu çalışmada e-öğrenme portalının kullanıcılara sunduğu hizmet olarak değil, tatmin edici öğrenme ortamı yaratmak amacıyla e-öğrenme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde görev alan ilgililerin kullanıcılara sunduğu hizmet olarak ele alınmıştır. Bu nedenle incelenen çalışmalarda bulunan eğitmen ve e-öğrenme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde görev alanlar ile ilgili boyutlar Hizmet Kalitesi boyutunda değerlendirilmiştir.

Tablo 7: D&M Modeli ve Davis TKM Boyutlarının E-öğrenme Bağlamında Kavramsal İfadeleri

No	Boyut Adı	Boyut Amacı	Literatürde Adlandırılışı	Yazar(lar)
1	Sistem Kalitesi	<ul style="list-style-type: none"> • E-öğrenme portalının, ne kadar esnek, verimli, işlevsel, kullanım kolaylığına sahip, entegre edilebilir, güvenilir, etkileşime açık, kararlı ve ilgi çekici tasarıma sahip olduğunu ortaya koymayı amaçlar. • E-öğrenme portalının sahip olduğu ve kullanıcılara sunulan özellikler ile ilgili soru içeriklerini kapsar. 	<ul style="list-style-type: none"> • System Quality • Technical System Quality • E-learning system quality • System characteristics • Technical Quality • Technology Factor • Infrastructure and service quality • Quality of web learning platform • Technical System • Learning environment 	<p>Pruengkarn vd. (2005); Lanzilotti vd. (2006); Wang vd. (2007); Büyüközkan vd. (2007); Kim ve Lee (2008); Özkan vd. (2008); Chao ve Chen (2009); Mosakhani, ve Jamporzmay (2010); Tseng vd. (2011); Baklizi ve Aighyaline (2011); Al-sabawy vd. (2011); Mehregan vd. (2011); Hassanzadeh vd. (2012); Alkhalaf vd. (2012); Diana ve Suharjito (2013); Martinez-Caro vd. (2015); Bing ve Tao (2015); Ramayasa (2015); Sandjojo ve Wahyuningrum (2016); Farid vd. (2018); Chopra vd (2019); Wang ve Lin (2019); Jundillah vd., (2019) Al-Fraihat vd. (2020); Rismayani ve Soetikno (2020); Muhammad vd. (2020); Hadoussa (2020); Aali vd. (2020); Alkinani ve Alzahrani (2021); Ngabiyanto vd. (2021); Druke vd. (2021); Ouajdouni vd. (2021); Masa'deh vd. (2022); Rokhman vd. (2022); Sardjono vd. (2022); Mahdavi Ardestani vd. (2023); Benaida (2024); Zareisaroukolaei vd. (2024).</p>
2	Hizmet Kalitesi	<ul style="list-style-type: none"> • E-öğrenme portalına ilişkin sunulan e-öğrenme sistemi uygulamalarında sorumluluk taşıyanların (ilgililer) ve e-öğrenme programını sunan eğitmenin desteğini ne kadar etkili olduğunu ortaya koymayı amaçlar. • E-öğrenme sistemi uygulamalarında sorumluluk taşıyanların (ilgililer) ve e-öğrenme programını sunan eğitmenin desteği ile ilgili soru içeriklerini kapsar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Service Quality • Contactless learning quality • Service Quality • Interaction • Instructor • Organizastion • Teaching Methods • Teaching Quality 	<p>Lanzilotti vd. (2006); Wang vd. (2007); Özkan vd. (2008); Mosakhani ve Jamporzmay (2010); Al-sabawy vd (2011); Mehregan vd. (2011); Tseng vd. (2011); Hassanzadeh vd. (2012); Bing ve Tao (2015); Ramayasa (2015); Martinez-Caro vd. (2015); Sandjojo ve Wahyuningrum (2016); Farid vd. (2018); Chopra vd (2019); Al-Fraihat vd. (2020); Aali vd. (2020); Rismayani ve Soetikno (2020); Ouajdouni vd. (2021); Hadoussa (2020); Alkinani ve Alzahrani (2021); Masa'deh vd. (2022); Rokhman vd. (2022); Sardjono vd. (2022); Mahdavi Ardestani vd. (2023); Benaida (2024); Zareisaroukolaei vd. (2024).</p>

Tablo 7: Devamı

No	Boyut Adı	Boyut Amacı	Literatürde Adlandırılışı	Yazar(lar)
3	Bilgi Kalitesi	<ul style="list-style-type: none"> E-öğrenme portalında saklanabilen (rapor vb.), kullanıcılara iletelebilen veya eğitmen tarafından üretilen bilgilerin ne kadar ihtiyaca uygun, tam ve bütün, kullanılabilir, ilgi çekici tasarıma sahip olduğunu ortaya koymayı amaçlar. E-öğrenme portalında kullanıcılara sunulan bilgilerin sahip olduğu özellikler ile ilgili soru içeriklerini kapsar. 	<ul style="list-style-type: none"> Content and information quality Course and informaion quality E-learning material Content Content Quality 	Lanzilotti vd. (2006); Wang vd. (2007); Büyüközkan vd. (2007); Özkan vd. (2008); Chao ve Chen (2009); Mosakhani ve Jamporzmay (2010); Al-sabawy vd. (2011); Mehregan vd. (2011); Alkhalaf vd. (2012); Hassanzadeh vd. (2012); Diana ve Suharjito (2013); Martínez-Caro vd. (2015); Ramayasa (2015); Bing ve Tao (2015); Sandjojo ve Wahyuningrum (2016); Chopra vd. (2019); Jundillah vd. (2019); Al-Fraihat vd. (2020); Muhammad vd. (2020); Aali vd. (2020); Hadoussa (2020); Rismayani ve Soetikno (2020); Alkinani ve Alzahrani (2021); Rokhman vd. (2022); Sardjono vd. (2022); Zareisaroukolaei vd. (2024).
4	Sistem Kullanımı	<ul style="list-style-type: none"> Sistem ve e-öğrenme programı kullanıcılarının e-öğrenme sistemini kullanımına ilişkin genel tutumlarını, planlı ve düzenli kullanım alışkanlıklarını, kullanım amaçlarını ve motivasyonlarını ortaya koymayı amaçlar. Kullanıcıların e-öğrenme portalının sunduğu bilgi ve işlevleri mevcut kullanım durumları ve ileride kullanım niyeti ile ilgili soru içeriklerini kapsar. 	<ul style="list-style-type: none"> System use Use of system E-Learning System Use Actual system use System Usage Attitude towards using Intention to Use E-learning 	Wang vd. (2007); Özkan vd. (2008); Mosakhani ve Jamporzmay (2010); Mehregan vd. (2011); Hassanzadeh vd. (2012); Ramayasa (2015); Sandjojo ve Wahyuningrum (2016); Al-Fraihat vd. (2020); Aali vd. (2020); Hadoussa (2020); Ngabiyanto vd. (2021); Druke vd. (2021); Ouajdouni vd. (2021); Alkinani ve Alzahrani (2021); Rokhman vd. (2022); Sardjono vd. (2022).
5	Kullanıcı Memnuniyeti	<ul style="list-style-type: none"> E-öğrenme sisteminden ve e-öğrenme programından kullanıcıların ne derece memnun kaldıklarını ortaya koymayı amaçlar. E-öğrenme uygulamalarından memnuniyet ile ilgili soru içeriklerini kapsar. 	<ul style="list-style-type: none"> Perceived satisfaction E-Learner Satisfaction Overall Learner Satisfaction E-learning satisfaction 	Wang vd. (2007); Al-sabawy vd. (2011); Hassanzadeh vd. (2012); Ramayasa (2015); Sandjojo ve Wahyuningrum (2016); Chopra vd. (2019); Al-Fraihat vd. (2020); Hadoussa (2020); Ouajdouni vd. (2021); Masa'deh vd. (2022); Rokhman vd. (2022); Mahdavi Ardestani vd. (2023).
6	Net Faydalar	<ul style="list-style-type: none"> E-öğrenme uygulamalarının kişilere, organizasyona sağladığı faydaları ortaya koymayı amaçlar. E-öğrenme uygulamalarının kişilere ve organizasyona sağladığı faydalara ilişkin soru içeriklerini kapsar 	<ul style="list-style-type: none"> E-learning achievement Achieving the goals Benefits of system use E-Learning System Success 	Wang vd. (2007); Hassanzadeh vd. (2012); Ramayasa (2015); Sandjojo ve Wahyuningrum (2017); Chopra vd. (2019); Al-Fraihat vd. (2020); Hadoussa (2020); Alkinani ve Alzahrani (2021); Ngabiyanto vd. (2021); Ouajdouni vd. (2021); Druke, vd. (2021); Masa'deh vd. (2022); Rokhman vd. (2022).

4. TARTIŞMA

Bu çalışmada sistematik literatür incelemesi ile elde edilen e-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğini ölçen 52 çalışma analiz edilmiştir. İncelenen çalışmalar, odaklanılan kuruluşlar açısından değerlendirildiğinde, 44 çalışma eğitim kurumlarına, 7 çalışma işletmelere ve 1 çalışma ise hem eğitim kurumlarına hem de kurumsal eğitim veren kuruluşlara odaklanmıştır. Çalışmalar, E-ÖEÖ'de odaklandıkları alanlara göre incelendiğinde 40 çalışma e-öğrenme portalına, 7 çalışma e-öğrenme eğitim sistemine ve 5 çalışma e-öğrenme programına odaklanmıştır.

Elde edilen bulgular öncelikle e-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek için çok boyutlu bir çerçeve oluşturmanın önemini vurgulamaktadır. Bu tür bir çerçeve, hem akademik araştırmalar hem de uygulayıcılar için E-ÖEÖ'de kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır. Elde edilen veriler, akademik çalışmalarda E-ÖEÖ'nün işletmelere (Hamtni, 2008; Bing ve Tao, 2015; Pavlovic vd., 2016; Drozdova ve Guseva, 2017; Zareisaroukolaei vd., 2024) kıyasla eğitim kurumlarında daha fazla ön planda (Pruengkarn vd., 2005; Wang vd., 2007; Mosakhani ve Jamporazmey, 2010; Tseng vd., 2011; Serbănescu ve ve Chircu 2014; Martínez-Caro vd., 2015; Farid vd., 2018; Chopra vd., 2019; Al-Fraihat vd., 2020; Ouajdouni vd., 2021; Sardjono vd., 2022; Benaida, 2024) olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bulgulardan anlaşılan bir diğer önemli nokta E-ÖEÖ, e-öğrenme portalı (Mahdavi Ardestani vd., 2023; Rokhman vd., 2022; Wang vd., 2007), e-öğrenme eğitim sistemi (Zhang ve Cheng, 2012; Aguti vd., 2014; Ariawan vd., 2019; Divayana vd., 2021; Zainudin vd., 2023) ve e-öğrenme programı (Hamtni, 2008; Serbănescu ve ve Chircu 2014; Pavlovic vd., 2016) olmak üzere üç yaklaşım açısından gerçekleştirilmekte ve daha çok e-öğrenme portalına odaklanılmaktadır. Aynı zamanda E-ÖEÖ'ye ilişkin ilgili literatür eğitim ve işletme bağlamında birbirinden net bir şekilde ayıramamakta, ilgili çalışmalar hem bütün olarak hem de eğitim kurumu ve işletme bağlamında ayrı ayrı incelendiğinde E-ÖEÖ'ye aynı unsurlardan yani e-öğrenme portalı, e-öğrenme eğitim sistemi, e-öğrenme programı açısından yaklaşılmıştır.

E-öğrenme eğitim sistemi ve e-öğrenme programlarının etkinliğinin ölçümünde çoğunlukla geleneksel eğitim etkinliği ölçüm modellerinden olan Kirkpatric ve CIPP modeli temel model olarak kullanılırken (Hamtni, 2008; Zhang ve Cheng, 2012; Salter vd., 2014; Ariawan vd., 2019) e-öğrenme portalının etkinliğinin ölçümünde literatür taraması ile çoklu yapılar oluşturulmuştur. Bunların temelinde ise D&M Modeli (Wang vd., 2007; Chopra vd., 2019; Hadoussa 2020) ve TKM (Ngabiyanto vd., 2021; Druke vd., 2021) yaygın olarak tercih edilmektedir. Ek olarak, e-öğrenme portalının etkinliğinin ölçümüne ilişkin çalışmalarda çeşitli boyutların kullanıldığı ve farklı çoklu yapıların (Zareisaroukolaei vd., 2024; Sardjono vd., 2022; Ouajdouni vd., 2021) kullanıldığı gözlemlenmiştir. Aynı zamanda ilgili boyutların çalışmalarda net bir şekilde tanımlanmadığı ve dolayısıyla bu boyutların e-öğrenme portalının hangi özelliklerini ölçtüğüne dair bir karmaşanın olduğu anlaşılmaktadır.

Son olarak E-ÖEÖ'de kullanılan geleneksel modeller e-öğrenme eğitim sistemi ve e-öğrenme programlarının farklı düzeylerdeki etkilerini değerlendirmesi nedeniyle yaygın olarak kullanılmaktadır (Zainudin vd., 2023; Divayana vd., 2021; Drozdova ve Guseva, 2017; Pavlovic vd., 2016; Salter vd, 2014; Hamtini 2008) Bununla birlikte D&M Modeli ve TKM e-öğrenme portalının özelliklerini ve kullanıcıların ilgili portalı kabul etme ve kullanma davranışlarını anlamada değerli bilgiler sunmakta, e-öğrenme portalı başarı metriklerini analiz etme olanağı sağlamaktadır (Wang vd., 2007; Hassanzadeh vd., 2012; Sandjojo ve Wahyuningrum, 2015; Chopra vd., 2019; Hadoussa, 2020; Masa'deh vd., 2022) Bu modellerin her biri E-ÖEÖ'ye önemli katkılar sağlasa da ilgili modeller birbiriyle entegre edilerek daha kapsamlı değerlendirmeler yapılabilir.

Kısacası, bu çalışmada işletmelerde E-ÖEÖ'ye ilişkin modellerin incelenmesi amaçlanmış ancak ilgili sistematik literatür incelemesi sonucunda yukarıda bahsedildiği üzere E-ÖEÖ'ye ilişkin yapılan çalışmaların işletmeler bağlamında kısıtlı olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın en büyük kısıtı işletmelerde E-ÖEÖ ile ilgili akademik çalışmaların sınırlı olmasıdır.

Tüm bunlar doğrultusunda bu çalışmanın, işletmelerde E-ÖEÖ'ye ilişkin yapılacak olan akademik çalışmalara ve uygulayıcılara yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Ek olarak ileriki çalışmalarda, E-ÖEÖ'de kullanılan farklı yöntem ve modellerin entegrasyonunu ve bu entegrasyonun E-ÖEÖ üzerinde etkilerini araştırmak, E-ÖEÖ'nün işletmelerde gerçekleştirilmesine yönelik akademik çalışmalara yer vermek bu alandaki literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

SONUÇ

Günümüzde sürekli gelişen ICT ile bireysel ve kurumsal eğitim faaliyetlerinde e-öğrenme faaliyetlerinin kullanımını yaygınlaştırmış, kuruluşlarda e-öğrenme faaliyetlerine ayrılan kaynaklarda artış yaşanmış ve bu faaliyetlere yapılan yatırımların karşılığının alınıp alınmadığı, bu faaliyetlerden kaynaklanan faydaların neler olduğu, belirlenen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı gibi sorgulamalar, kuruluşların E-ÖEÖ'ye ilişkin ihtiyacını artırmıştır. Bu nedenle bu çalışmada, sistematik literatür incelemesi yapılarak e-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümünde kullanılan modellere yer verilmiştir. Çalışmanın en önemli kısıtını ise E-ÖEÖ'ye ilişkin ulaşılan akademik çalışmaların işletmelere kıyasla çoğunlukla eğitim kurumlarında gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu anlamda bu çalışma ilgili literatür incelemesini sunarak işletmelerde e-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek için kullanılacak model ve yöntemler bağlamında uygulayıcılara ve araştırmacılara yol gösterici bir yaklaşım sunuyor.

Sistematik literatür incelemesi, E-ÖEÖ için kullanılan modellerin çeşitliliğini ve önemini ortaya koymuştur. İlgili literatürde E-ÖEÖ'de geliştirilen modellerin üç temel unsura sahip oldukları ifade edilebilmektedir. İlk unsur e-öğrenme faaliyetlerinin yönetildiği veya sunulduğu e-öğrenme portalının etkinliğidir. İkinci unsur e-öğrenme eğitim sisteminin yapısı, işleyişi ve işletilişine odaklanır. Üçüncü

unursa sunulan bir e-öğrenme programının özelinde etkinliğin ölçümüdür. Literatürde yer alan E-ÖEÖ modellemelerinde belirtilen unsurlar farklı kapsam ve yaklaşımlarla incelemektedirler. Genel olarak E-ÖEÖ’de e-öğrenme portalını bir bilgi sistemi olarak kabul eden yaklaşımla, portalın etkinliği üzerine odaklanılarak bilgi sistemleri başarı modelleri ve teknoloji kabul modelleri referans alınmaktadır. Bunun yanı sıra geleneksel eğitim etkinliğinin ölçümü bağlamında e-öğrenme eğitim sistemi ve bir e-öğrenme programının etkinliğini ölçümleyen E-ÖEÖ modelleri de bulunmaktadır. Bu modellerde ise çoğunlukla Kirkpatrick ve CIPP modeli referans alınmaktadır.

Sistemik literatür incelemesi sonucunda elde edilen ve yukarıda bahsedilen sonuçlar ve kısıt doğrultusunda alan araştırmaları zenginleştirilerek, karşılaşılan sorunlar ve çözümleri üzerine odaklanılarak günümüzde kuruluşlarda E-ÖEÖ’ye ilişkin sorunların daha etkili bir şekilde cevap bulacağına inanılmaktadır. E-öğrenme faaliyetlerinin etkinliğinin nasıl değerlendirilebileceği, nasıl iyileştirilebileceği ve geliştirilebileceği yönünde bütünsel bir bakış açısıyla akademik ve uygulamaya yönelik yapılmış çalışmaların ülkemizde ve yabancı yazında sınırlı olması ile bu çalışmada E-ÖEÖ’de kullanılan yöntem ve modellerin kapsamlı bir incelemesinin sunulması bu alandaki literatüre önemli bir katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

MEASUREMENT MODELS OF THE EFFECTIVENESS OF E-LEARNING ACTIVITIES IN BUSINESSES AND THESE COMPARISON: A LITERATURE REVIEW

1. INTRODUCTION

In today's world, digital applications that are becoming widespread in the constantly developing technology have caused e-learning activities to become widespread rapidly within the businesses' educational activities. E-learning activities encompass the delivery of training programs electronically or through platforms, the digital integration of learning and development systems with HR applications and other management systems, digital learning management systems and platforms (Learning Management Systems), and learning experience systems (Learning Experience Management). The widespread adoption of e-learning activities has made the measurement of e-learning activities' effectiveness a crucial issue for both academics and practitioners. The primary issue of this study is determining which models, methods, and techniques can be used to measure the effectiveness of e-learning activities. The fundamental issue of this study is how past models, methods, and techniques for tracking educational effectiveness can be applied to or inform the development of new e-learning activities. This study aims to contribute to the accumulate knowledge aimed at addressing the stated problem and seeks to provide answers to the question of "How the effectiveness of e-learning activities can be measured effectively." In this context, a systematic literature review was conducted on the models used for measuring the effectiveness of e-learning activities using the PRISMA Protocol. The findings of the systematic literature review have been analyzed and presented in this study. It has been demonstrated that the effectiveness of e-

learning activities is measured through three elements: the e-learning portal, the e-learning training system, and the e-learning program, with a particular emphasis on measuring the effectiveness of the e-learning portal

2. METHODS

In this study, a systematic literature review was conducted using the PRISMA protocol. Searches were performed in the Web of Science (WoS) and Scopus databases using relevant keywords without a specific year range. Various examples of search combinations used during the literature review process are presented below:

“Title” filtreleme seçeneğinde (15.07.2024);

- “e-learning” or “distance learning” or “learning management system” or “learning experience” or “e-learning system” or “e-learning management” or “electronic learning” and “evaluation model” or “evaluate model” or “evaluating model”.

As a result of the systematic literature reviewing, 1082 studies were reached. 558 studies were reached by elimination within the framework of the Prisma protocol. Finally, 52 studies were examined in our research in line with the determined criteria.

3. RESULTS

The 52 studies obtained were first examined within the scope of the author(s), dimensions used in measuring e-learning effectiveness, focused area, organization and underlying model. It was found that 44 studies focused on educational institutions, 7 on businesses, and 1 on both educational institutions and corporate training organizations. When the studies were examined within the framework of the area focused on in measuring e-learning effectiveness, it was seen that 40 studies focused on the e-learning portal, 7 studies focused on the e-learning education system and 5 studies focused on the e-learning program.

The areas of focus in measuring e-learning effectiveness were also examined on an organizational basis. It has been observed that the relevant literature on the measurement of e-learning effectiveness cannot be clearly separated from each other in the context of education and business. When the relevant studies are examined both as a whole and separately in the context of educational institutions and businesses, it has been seen that e-learning effectiveness is approached from the same elements, namely e-learning portal, e-learning education system, e-learning program.

It is understood that in studies focusing on measuring the effectiveness of e-learning education system and e-learning program, traditional education effectiveness measurement models are mostly used and adapted according to e-learning features. In studies focusing on measuring the effectiveness of e-learning portal, a model was tried to be obtained with literature review rather than a specific model. On the other hand, it was seen that Davis TKM and D&M Model were mostly taken as basis for

measuring the relevant portal effectiveness by accepting e-learning portal information system.

4. DISCUSSION

It has been demonstrated that the effectiveness of e-learning activities is measured based on three elements: the e-learning portal (Mahdavi Ardestani vd., 2023; Rokhman vd., 2022; Wang vd., 2007), the e-learning education system (Zhang ve Cheng, 2012; Aguti vd., 2014; Ariawan vd., 2019; Divayana vd., 2021; Zainudin vd., 2023), and the e-learning program (Hamtni, 2008; Serbănescu ve ve Chircu 2014; Pavlovic vd., 2016), with particular emphasis on measuring the effectiveness of the e-learning portal. In addition, it has been understood that in the relevant literature, educational institutions are widely included in the measurement of e-learning effectiveness (Pruengkarn vd., 2005; Wang vd., 2007; Mosakhani ve Jamporzmay, 2010; Tseng vd., 2011; Serbănescu ve ve Chircu 2014; Martínez-Caro vd., 2015; Farid vd., 2018; Chopra vd., 2019; Al-Fraihat vd., 2020; Ouajdouni vd., 2021; Sardjono vd., 2022; Benaida, 2024) and that the studies on the measurement of e-learning effectiveness in enterprises (Hamtni, 2008; Bing ve Tao, 2015; Pavlovic vd., 2016; Drozdova ve Guseva, 2017; Zareisaroukolaei vd., 2024) are limited.

CONCLUSION

As a result of the systematic literature review, it is believed that by enriching field research and focusing on the encountered problems and their solutions, questions related to measuring the effectiveness of e-learning applications in contemporary organizations can be answered more effectively.

KAYNAKÇA

- Aali, M., Narenji Thani, F., Keramati, M. R. ve Garavand, A. (2020). A Model for Effectiveness of E-learning at University, *Journal of Information Technology Management*, 12(4), 121-140.
- Aguti, B., Wills, G. B. ve Walters, R. J. (2014). An Evaluation of The Factors That Impact on The Effectiveness of Blended E-learning within Universities, In International conference on information society, 117-121.
- Al-Fraihat D., Joy M., Masa'deh R. ve Sinclair, J. (2020). Evaluating E-learning Systems Success: An Empirical Study. *Computers in Human Behavior* 102, 67–86.
- Alkhalaf, S., Drew, S. ve Nguyen, A. (2012). Validation of the IS Impact Model for Measuring the Impact of E-learning Systems in KSA Universities: Student Perspective, *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 3(5), 73-78.
- Al-sabawy, A. Y., Cater-Steel, A. ve Soar, J. (2011). Measuring E-Learning System Success (Research in Progress). In Proceedings of the 15th Pacific Asia conference on information systems (PACIS 2011). University of Southern Queensland.
- Al-sabawy, A. Y. (2013). Measuring E-Learning Systems Success, Doctoral Dissertation, University of Southern Queensland, Australia.
- Alkinani, E. A. ve Alzahrani, A. I. (2021). Evaluating The Usability and Effectiveness of Madrasati Platforms As A Learning Management System in Saudi Arabia for Public Education, *International Journal of Computer Science & Network Security*, 21(6), 275-285.
- Aparicio, M., Bacao, F. ve Oliveira, T. (2016). An E-Learning Theoretical Framework, *Educational Technology & Society*, 19 (1), 292–307.
- Ariawan, P. W., Giri, K. W. Made ve Divayana, G. H. D. (2019). The Cipp-Saw Evaluation Model Design in Measurement The Effectiveness of E-learning at Health Universities in Bali, *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 97(21).
- Arsić, S., Ruso, J., Milošević, I., Rakić, A., Glogovac, M. ve Filipović, J. (2023). The Quality Indicators of E-learning: Business vs. Education. *Croatian Journal of Education*, 25(4), 1103-1137.
- Attwell, G. (2006). Evaluating E-learning: A Guide to the Evaluation of E-learning. *Evaluate Europe Handbook Series*, 2(2), 1610-0875.
- Baklizi, M. ve Alghyaline, S. (2011, May). Evaluation of E-learning websites in Jordan Universities based on ISO/IEC 9126 Standard. In 2011 IEEE 3rd International Conference on Communication Software and Networks, 71-73.
- Bele, J. L. (2015). Business Intelligence in e-Learning. Proceedings of 2015 International Conference On Interactive Collaborative Learning (ICL), 20-24 September, Italy, 369-375.
- Benaida, M. (2024). A Framework Model for Exploring Factors for Measuring E-Learning Systems and Its Relevant Outcomes via AHP, *International Journal of Engineering Pedagogy (iJEP)*, 14 (5), 123-148.

- Bing, W. ve Song, T. (2015). An Evaluation Model on Enterprise E-learning System. In 3rd International Conference on Mechatronics, Robotics and Automation, Atlantis Press, 971-974.
- Bersin, J. (2019). Learning Experience Platform (LXP) Market Grows Up: Now too Big to Ignore, Erişim: 6.07.2024, <https://joshbersin.com/2019/03/learning-experience-platform-lxp-market-grows-up-now-too-big-to-ignore/>
- Büyüközkan, Gülçin., Ruan, Da. ve Fezzioglu, Orhan (2007). Evaluating E-learning Web Site Quality in a Fuzzy Environment, *International Journal of Intelligent Systems*, 22, 567-586.
- Clark, R. C. ve Mayer, R. E. (2008). E-learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning, San Francisco: Pfeiffer, Second Edition.
- Clark, R. C. ve Mayer, R. E. (2024). E-learning and the science of instruction: Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning, New Jersey: John Wiley & Sons, Fifth Edition.
- Chao, R. J. ve Chen, Y. H. (2009). Evaluation of the Criteria and Effectiveness of Distance E-learning with Consistent Fuzzy Preference Relations, *Expert Systems with Applications*, 36(7), 10657-10662.
- Chopra, Gaurav, Madan, Pankaj ve Jaisingh, Piyush (2019). Effectiveness of E-learning Portal From Students' Perspective a Structural Equation Model (SEM) Approach, *Interactive Technology and Smart Education*, 16(2), 94-116.
- Choudhury, G. B. ve Sharma, V. (2019). Review and Comparison of Various Training Effectiveness Evaluation Models for R & D Organization Performance, *PM World Journal*, 3 (2), 1-13.
- Corbeil J. ve Corbeil M. (2015). E-learning: Past, Present, and Future, In: Khan BH, Ally M (Eds) International Handbook of E-learning Volume 1 Theoretical Perspectives and Research, New York: Routledge, 51-64.
- Davis, F. D. (1985). A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems: Theory and Results. Doctoral Dissertation. Cambridge, MA: MIT Sloan School of Management, December 20.
- DeLone, W. H ve McLean E.R. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Success: A Ten-Year Update, *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30.
- DeLone, W. H. ve McLean, E. R. (2016). Information systems success measurement, *Foundations and Trends in Information Systems*, 2(1), 1-116.
- De Witt, C. ve Karolyi, H. (2021). Anforderungen an ein Next Generation LMS zur Unterstützung von Personalisierung aus bildungswissenschaftlicher Perspektive. *eleed*, Iss. 14. Erişim: 06.07.2024, <https://www.eleed.de/archive/se2021/5284/index.html>
- Diana ve Suharjito. (2013). Evaluation of E-learning Application System Performance Based On The Users' Perceptions, In Proceedings of 2013 IEEE International Conference on Teaching, Assessment and Learning for Engineering (TALE), 772-775.
- Divayana, D. G. H., Ariawan, I. ve Giri, M. K. W. (2021). CIPP-SAW Application as an Evaluation Tool of E-Learning Effectiveness, *International Journal of Modern Education & Computer Science*, 13(6).

- Drozdova, A. A. ve Guseva, A. I. (2017). Modern Technologies of E-learning and its Evaluation of Efficiency, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1032-1038.
- Drueke, B., Mainz, V., Lemos, M., Wirtz, M. A. ve Boecker, M. (2021). An Evaluation of Forced Distance Learning and Teaching Under Pandemic Conditions Using The Technology Acceptance Model, *Frontiers in Psychology*, 12, 701347.
- Emilova, P. (2016). E-Learning in Business Organisations–New Concepts, Technologies and Models. *Бизнес управление*, 26(3), 21-44.
- Engelbrecht, E. (2003). A Look at E-learning Models: Investigating Their Value for Developing an E-learning Strategy, *Progressio*, 25(2), 38–47.
- Eroğlu, U. (2006). İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Model Önerisi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 111-132.
- Eroğlu, U. (2021). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi. A. Ş. Örneç (Ed.), *İnsan Yönetimi Strateji, Politika ve Uygulamalar Kapsamında Davranışsal Bir Yaklaşım* içinde, (s. 317-364). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Ersöz, B., Bülbül, H. İ. ve Sağıroğlu, Ş. (2023). Using LXP for Green Deal: A New Approach, 12th International Conference on Renewable Energy Research and Applications (ICRERA), September, Oshawa, 524-529.
- Farid, S., Ahmad, R., Alam, M., Akbar, A. ve Chang, V. (2018). A Sustainable Quality Assessment Model for The Information Delivery In E-learning Systems, *Information Discovery and Delivery*, 46(1), 1-25.
- Fırat, M. (2023). Integrating AI Applications into Learning Management Systems to Enhance E-learning. *Instructional Technology and Lifelong Learning*, 4 (1), 1-14.
- Gülbahar, Yasemin (2009). E-öğrenme. Ankara: Pegem Akademi.
- Gürsoy, M. (2022). TEGEP Kurumsal Eğitim Araştırması, İstanbul: Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği.
- Hamtini, M. Thair (2008). Evaluating E-learning Programs: An Adaptation of Kirkpatrick's Model to Accommodate E-learning Environments, *Journal of Computer Science*, 4 (8), 693-698.
- Hadoussa, S. (2020). Evaluation of E-learning System on Higher Education institutions İn KSA: A Survey at Saudi Electronic University, *International Journal of Technology Enhanced Learning*, 12(2), 180-199.
- Hassanzadeh, A., Kanaani, F. ve Elahi, S. (2012). A Model for Measuring E-learning Systems Success in Universities, *Expert systems with Applications*, 39(12), 10959-10966.
- Henderson, A. J. (2003). The E-learning Question and Answer Book: A Survival Guide for Trainers and Business Managers, New York: AMACOM.
- Horton, William (2001). Evaluating E-learning, American Society for Training & Development (ASTD), USA.
- İleri, G. (2021). Şirket akademilerinin etkinliğinin ölçümü ve değerlendirilmesine yönelik bir araştırma, yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü / İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Jones, J. G. ve Knezek, G. A. (1995). Categorizing Distance Learning Systems: Discovering Successful Ingredients. J. D. Tinsley ve T. J. van Weert. (Eds),

- Abstracts of the World Conference on Computers in Education VI* içinde (s. 157-161). Birmingham, UK: International Federation of Information Processing.
- Jundillah, M. L., Suseno, J. E. ve Surarso, B. (2019). Evaluation of E-learning Websites Using The Webqual Method and Importance Performance Analysis, In *E3S Web of Conferences*,125.
- Keksela, O. S., Skvortsova, V. N., Sukhushina, E. V., Rudneva, E. L. ve Spichenko, T. A. (2016). E-learning as a Modern Resource of Education, In *SHS Web of Conferences, Research Paradigms Transformation in Social Sciences*, Rusya, 28, 1-4.
- Kim, S. W. ve Lee, M. G. (2008). Validation of an Evaluation Model for Learning Management Systems, *Journal of Computer Assisted Learning*, 24(4), 284-294.
- Kirkpatrick, D. (1996). Great Ideas Revisited, *Training and Development*, January.
- Lanzilotti, Rosa., Ardito, Carmelo., Costabile, F. Maria ve De Angeli, Antonella (2006). eLSE Methodology: a Systematic Approach to the eLearning Systems Evaluation, *Educational Technology & Society*, 9 (4), 42-53.
- Lee, B.-C., Yoon, J.-O. ve Lee, I. (2009). Learners' Acceptance of E-learning in South Korea: Theories and Results. *Computers & Education*, 53(4), 1320–1329.
- Lee, Yi-Hsuan., Hsieh, Yi-Chuan ve Ma, Chun-Yuan (2011). A Model of Organizational Employees' E-learning Systems Acceptance". *Knowledge-Based Systems*, 24, 355–366.
- Loukis, E., Georgiou, S. ve Pazalo, K. (2007). A Value Flow Model for the Evaluation of an E-learning Service, *European Conference on Information Systems ECIS*, 369-382.
- Martínez-Caro, E., Juan Gabriel Cegarra-Navarro ve Gabriel CepedaCarrión (2015). An Application of the Performance-Evaluation Model for E-learning Quality in Higher Education, *Total Quality Management & Business Excellence*, 26:5-6, 632-647.
- Mahdavi Ardestani, S. F., Adibi, S., Golshan, A. ve Sadeghian, P. (2023). Factors Influencing The Effectiveness of E-learning in Healthcare: A Fuzzy ANP Study, In *Healthcare*,11(14), 2-15.
- Masadeh, R. E., Almajali, D., Majali, T. E., Hanandeh, A. ve Al-Radaideh, A. (2022). Evaluating E-learning Systems Success in The New Normal, *International Journal of Data and Network Science*, 6(4), 1033-1042.
- Mehregan, Mohammad Reza, Jamporzam, Mona, Hosseinzadeh, Mahnaz, ve Mehrafrouz, Mohsen (2011). Proposing an Approach For Evaluating E-learning by Integrating Critical Success Factor and Fuzzy AHP, 2011 International Conference on Innovation, Management and Service IPEDR.
- Miyazoe, T. (2008). LMS-Based EFL Blended Learning: Blackboard vs. Moodle. K. Bradford Watts, T. Muller ve M. Swanson (Eds.), *JALT2007 Conference Proceedings* içinde (s. 745-754). Tokyo: JALT.
- Muhammad, A. H., Siddique, A., Youssef, A. E., Saleem, K., Shahzad, B., Akram, A. ve Al-Thnian, A. B. S. (2020). A Hierarchical Model to Evaluate The Quality of Web-Based E-learning Systems, *Sustainability*, 12(10), 4071.

- Mohammed, H. J., Kasim, M. M. ve Shaharane, I. N. (2018). Evaluation of E-learning Approaches Using AHP-TOPSIS Technique, *Journal of Telecommunication, Electronic and Computer Engineering (JTEC)*, 10(1-10), 7-10.
- Mosakhani, M. ve Jamporzmay, M. (2010, September). Introduce Critical Success Factors (CSFs) of Elearning for Evaluating E-Learning Implementation Success. In 2010 International Conference on Educational and Information Technology.
- Nagy, V. ve Duma, L. (2023). Measuring efficiency and effectiveness of knowledge transfer in e-learning. *Heliyon*, 9(7), 1-15.
- Ngabiyanto; Nurkhin, A. ve Mukhibad, H. (2021). E-Learning Evaluation Using General Extended Technology Acceptance Model Approach at Schools in COVID-19 Pandemic, *European Journal of Educational Research*, 10(3), 1171-1180.
- Ouajdouni, A., Chafik, K., ve Boubker, O. (2021). Measuring E-learning Systems Success: Data From Students of Higher Education Institutions In Morocco, *Data in Brief*, 35, 106807.
- Özbay, Ö. (2015). Dünyada ve Türkiye’de Uzaktan Eğitimin Güncel Durumu. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, (5), 376-394.
- Özkan, Sevgi, Köşeler, Refika ve Baykal, Nazife (2008). Evaluating Learning Management Systems: Hexagonal E-Learning Assessment Model (HELAM), European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS2008) May 25-26 2008.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... ve Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 Statement: an Updated Guideline For Reporting Systematic Reviews, *BMJ*, 372(71), 1-9.
- Pruengkarn, R., Praneetpolgrang, P. ve Srivihok, A. (2005). An Evaluation Model for E-learning Websites in Thailand University. In Fifth IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies, Temmu, Taiwan, 161-162.
- Pavlovic, I., Cukusic, M. ve Jadric, M. (2016). Evaluating the Effectiveness of e-Learning Projects in Croatian Companies, In Central European Conference on Information and Intelligent Systems, Faculty of Organization and Informatics Varazdin, 151-250.
- Pour, M. J., Hosseinzadeh, M., Azar, M. B. ve Taheri, F. (2017). Developing a New Framework for Evaluating E-learning Systems: Integrating BSC and FAHP. *Kybernetes*, 46(8), 1303-1324.
- Pulley, M. Lynn (1994). Navigating the Evaluation Rapids, *Training and Development*, September, 48(9), 19-24.
- Ramayasa, I. P. (2015). Evaluation Model of Success and Acceptance of E-learning, *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 82(3), 462.
- Rismayani, I ve Soetikno, Y. J. W. (2020). Using WebQual 4.0 for Measuring Quality of E-learning Services During COVID-19 Pandemic, 8th International Conference on Cyber and IT Service Management (CITSM),1-7.
- Rokhman, F., Mukhibad, H., Bagas Hapsoro, B. ve Nurkhin, A. (2022). E-learning Evaluation During The COVID-19 Pandemic Era Based on The Updated of

- Delone and Mclean Information Systems Success Model, *Cogent Education*, 9(1), 1-25.
- Rosenberg, J., Mark (1987). Evaluating Training Programs for Decision Making. Leslie S. May, Carol A. Moore, Stephen J. Zammit (Edt.), *Evaluating Business And Industry Training* içinde (s. 158-159). Boston: Kluwer Academic Publisher.
- Sandjojo, N. ve Wahyuningrum, T. (2015). Measuring E-learning Systems Success: Implementing D&M is Success Model, In 2015 4th International Conference on Interactive Digital Media (ICIDM),1-6.
- Sardjono, W., Rahmasari, A. ve Lusia, E. (2022). Evaluation Model of E-learning Systems Implementation by Using Factor Analysis and Regression Analysis Method, In 2022 International Conference on Information Management and Technology,73-78.
- Salter, S. M., Karia, A., Sanfilippo, F. M. ve Clifford, R. M. (2014). Effectiveness of E-learning in Pharmacy Education, *American Journal of Pharmaceutical Education*, 78(4), 83.
- Sheldon, L. (2020). *The Multiplayer Classroom: Designing Coursework as a Game*. Boca Raton: CRC Press.
- Smart, W.J. (2009). Information System Success: Evaluation of a Carbon Accounting and Sequestration Sysystem. (Doctoral Dissertation), Southern Cross University, Australia.
- Stufflebeam, L. Daniel (2003). The CIPP Model for Evaluation, Annual Conference of the Oregon Program Evaluators Network, Erişim: 21.04.2024 <https://goeroendeso.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/01/cipp-modeloregon10-031.pdf>
- Sun, P.C., Tsai, R.J., Finger, G., Chen, Y.Y. ve Yeh, D. (2008). What Drives a Successful E-learning? An Empirical Investigation of the Critical Factors Influencing Learner Satisfaction, *Computers & Education*, 50,1183-1202.
- Serbănescu, L., ve Chircu, S. (2014). The efficiency of E-learning Activities in Training Mentor Teachers, In Proceedings of International Conference e-Learning-IADIS, Lisabona, Portugalia.
- Thane, S. (2023). Knowledge of E-learning is a Must in 21st Century Digital Education Era, *International Journal Advance of Social Science and Education (IJASSE)*, 1(1), 51-62.
- Trentin, G (1997). Telematics and On-line Teacher Training: the POLARIS project, *Journal of Computer Assisted Learning*, 13, 261–270.
- Tseng, M. L., Lin, R. J., ve Chen, H. P. (2011). Evaluating the Effectiveness of E-learning System in Uncertainty, *Industrial Management & Data Systems*, 111(6), 869-889.
- Venkatesh, V. ve Davis, F.D. (2000). “A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies,” *Manage. Sci.*, vol. 46, no. 2, pp. 186–204
- Wang, Yi-Shun., Wang, Hsiu-Yuan. ve Shee, Daniel Y (2007). Measuring E-learning Systems Success in an Organizational Context: Scale Development and Validation, *Computers in Human Behavior*, 23, 1792–1808.

- Wang, C. S. ve Lin, S. L. (2019). How Instructors Evaluate an E-learning System? An Evaluation Model Combining Fuzzy AHP With Association Rule Mining. *Journal of Internet Technology*, 20(6), 1947-1959.
- Weigert, D. ve Behrendt, F. (2022). Conceptual Framework of a Learning Experience Platform (LXP) to Strengthen AI Competence by Linking Simulation Technologies and AI, International Conference on Modelling and Applied Simulation (MAS), 19-21 September, Roma.
- White, M. A. (1983). Synthesis of Research on Electronic Learning. *Educational Leadership*, 40(8), 13-15.
- Wiepcke, C. (2011). 360-degree Evaluation of E-learning Measures: Taking Into Account Phases, Levels, Stakeholders and Methods. *Ubiquitous Learning*, 3(1), 57.
- Zainudin, M., Utami, A. D., Widyaningrum, R. ve Amin, A. K. (2023). The Evaluation of Research-based Learning on 'Moodle' Learning Management System Using CIPP Models, *Pegem Journal of Education and Instruction*, 13(4), 149-157.
- Zareisaroukolaei, M., Shams, G. ve RezaeiZadeh, M. (2024). Effectiveness Evaluation Indicators of Organizational E-learning Courses, *Computers in Human Behavior Reports*, 15, 1-17.
- Zhang, W. ve Cheng, Y. (2012). Quality Assurance in E-Learning: PDPP Evaluation Model and its Application. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 13(3), 65-82.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Ceyda DİRHEMSİZLER Umut EROĞLU
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Ceyda DİRHEMSİZLER Umut EROĞLU
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Ceyda DİRHEMSİZLER Umut EROĞLU
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Ceyda DİRHEMSİZLER Umut EROĞLU
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Ceyda DİRHEMSİZLER Umut EROĞLU

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**ENDÜSTRİ 4.0 SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İŞLEVLERİNDE YAŞANAN DEĞİŞİMLER ÜZERİNE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA ***

Ahmet SARNIÇ¹ & Hatice ÖZUTKU²

Öz

Bu araştırma, Endüstri 4.0 sürecinin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarında dönüşümünü nitel bir yaklaşımla ele almıştır. Dijitalleşme ve otomasyonun İKY süreçleri üzerindeki etkisini anlamak amacıyla, fenomenoloji deseni çerçevesinde yapılandırılan çalışmada, imalat, hazır giyim, otomotiv ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren dört farklı işletmede derinlemesine analizler gerçekleştirilmiştir. Veriler, yarı yapılandırılmış yüz yüze ve çevrimiçi görüşmeler yoluyla toplanmış ve Endüstri 4.0 teknolojilerinin işletmelerde işe alım, eğitim ve performans yönetimi gibi temel İKY uygulamalarında önemli yeniliklere yol açtığı görülmüştür. Özellikle yapay zekâ, büyük veri analitiği ve otomasyon gibi teknolojiler, geleneksel uygulamaların yerini daha esnek, dinamik ve verim odaklı süreçlere bırakmıştır. Çalışanların dijital yetkinlikleri, bu süreçte öncelikli bir konu haline gelmiş ve işletmelerin İKY politikalarının temelini oluşturmuştur. Araştırmanın bulguları, Endüstri 4.0'ın etkisiyle işletmelerin organik ve esnek organizasyon yapıları benimsemeye yöneldiğini ortaya koymaktadır. Bu yapılar, değişen koşullara hızlı uyum sağlayabilen ve çalışan verimliliğini artıran bir iş ortamı sunmaktadır. Ayrıca, günümüzde, örgütlerde İKY uygulamalarının tümünde dijitalleşme kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir. Geleneksel üretim süreçlerindeki manuel iş akış formlarının yerini dijital tabletler ve diğer teknolojik araçlar almıştır. Bu durum, işletmelerdeki teknolojik yeniliklerin hızla benimsenmesini zorunlu kılarken, aynı zamanda çalışanlar için yeni eğitim gereksinimlerini de beraberinde getirmiştir. Araştırmaya konu olan işletmelerde, özellikle orta yaş ve üzeri çalışanların bu yeniliklere adaptasyonda güçlük çektiği ve teknoloji kullanımında zorluklar yaşadığı tespit edilmiştir. Bu durum, iş süreçlerinin yavaşlamasına ve operasyonel verimliliğin düşmesine yol açmaktadır ancak, dijital dönüşüm süreci, bazı çalışanlarda belirsizlik ve endişeye neden olabildiğinin yanı sıra, İKY yöneticilerinin çalışanların kaygılarını giderecek yeni stratejiler geliştirmesini ve dijital dönüşüm süreçlerini etkili bir şekilde yönetmesini gerektirmektedir.

Sonuç olarak, Endüstri 4.0, İKY uygulamalarının yalnızca operasyonel bir yapıdan çıkıp stratejik bir role dönüşmesine neden olmuştur. Bu süreç, işletmelerin rekabet avantajını artırarak sürdürülebilir bir başarıya ulaşmasını sağlamaktadır. Çalışma, dijital dönüşüm sürecinin İKY üzerindeki etkilerini geniş bir perspektiften değerlendirerek, bu değişimlerin hem çalışanlar hem de işletmeler açısından önemli sonuçlar doğurduğunu vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Endüstri 4.0, İnsan Kaynakları Yönetimi, Dijital Dönüşüm, Dijitalleşme, Teknoloji..

JEL Kodları: M10, M12, M19.

Başvuru: 04.10.2024 **Kabul:** 28.12.2024

* Bu makale, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümünde, Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU danışmanlığında hazırlanmış olan Doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

¹ Dr. Ahmet SARNIÇ, Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, ahmetsarnic@gmail.com, Ankara, Türkiye. ORCID No: 0000-0002-8825-5205.

² Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hozutku@aku.edu.tr, ORCID No: 000-0003-0425-4967.

A QUALITATIVE STUDY ON THE CHANGES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTIONS DURING THE INDUSTRY 4.0 PROCESS³

Abstract

This study examines the transformation of Human Resource Management (HRM) functions within the framework of Industry 4.0 through a qualitative approach. To understand the impact of digitalization and automation on HRM processes, the research was designed using the phenomenological method and conducted in four different companies operating in the manufacturing, apparel, automotive, and food industries. Data were collected through semi-structured face-to-face and online interviews, revealing that Industry 4.0 technologies have brought significant innovations to core HRM functions such as recruitment, training, and performance management. Technologies such as artificial intelligence, big data analytics, and automation have replaced traditional practices with more flexible, dynamic, and efficiency-oriented processes. Employees' digital competencies have become a priority in this transformation, forming the basis of HRM policies in organizations. The findings indicate that Industry 4.0 has driven companies to adopt more organic and flexible organizational structures that provide a work environment capable of quickly adapting to changing conditions and enhancing employee productivity. Moreover, digitalization has become an indispensable necessity across all HR systems in organizations. Traditional manual workflows in production processes have been replaced by digital tablets and other technological tools. This rapid adoption of technological innovations has not only necessitated new training requirements for employees but also highlighted challenges for certain demographics, particularly middle-aged and older employees, who face difficulties adapting to these changes. These challenges can slow down business processes and reduce operational efficiency. Additionally, the digital transformation process can create uncertainty and anxiety among employees, requiring HRM leaders to develop strategies to address these concerns and manage the transformation effectively.

In conclusion, Industry 4.0 has transformed HRM functions from a purely operational structure into a strategic role, enabling businesses to enhance their competitive advantage and achieve sustainable success. By evaluating the impact of digital transformation on HRM from a broad perspective, this study emphasizes the significant implications of these changes for both employees and organizations.

Keywords: *Industry 4.0, Human Resources Management, Digital Transformation, Digitalization, Technology.*

JEL Codes: *M10, M12, M19.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

1. GİRİŞ

Endüstri 4.0 süreci örgütlere akıllı bir fabrika oluşturma imkânı sağlarken aynı zamanda da yeni pazarlara giriş imkânı da sunmaktadır. Bu ise bir dizi algoritma tarafından kontrol edilebilen bir yazılım sistemini içeren bir mekanizma ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla endüstri kavramındaki değişiklikler, bilgisayarların ve bilgi teknolojisinin toplumsal refahı artırmak için birer araç olarak da düşünülebilir. Endüstri 4.0 süreci aslında bilimsel başarılar tarafından yönlendirilen ve değişimin ilerlemesine neden olan bir süreçtir. Ayrıca birçok bilimsel ve uygulamalı alanlarda derin bir etkiye sahiptir. İlk etkisi ise otomasyon alanındaki dönüşümler ile örgütlerin artık günümüzde makineler tarafından kontrol edilebilir bir hale gelmesidir (Gedik, 20021: 256). Bilgi ve iletişim teknolojileri ise Endüstri 4.0 süreci ile birlikte daha hızlı bir şekilde gelişim göstermiştir (Nasution, 2020:3).

Endüstri 4.0 sürecinin gelecek vizyonuna bakıldığında sürekli iyileşme olduğu görülmektedir. Bu da bizlere otomasyon kavramının ve örgütsel uygulamalarının sürekli olarak gelişim göstereceğini ifade etmektedir. Günümüzde giderek yaygınlaşan yapay zekâlar, robotlar, sensörler gibi Endüstri 4.0 sürecinin çıktıları gerek örgütsel süreçleri gerekse toplumsal tüm süreçleri daha kolay bir hale getirmektedir. Çünkü Endüstri 4.0 süreci sadece örgütlerde değil toplumsal yaşantımızda da etkilerini her geçen gün artan bir şekilde göstermektedir (Kotarski, 2014: 11).

Literatürde Endüstri 4.0 sürecinin İnsan Kaynakları Yönetimine etkilerini araştıran çalışmalarda genel olarak konunun teknolojik ve teknik yönlerine vurgu yapıldığı görülmektedir. Örgütsel olarak Endüstri 4.0 sürecine uyum sağlayabilmek için tek boyut olarak teknolojik yetkinliklerin artırılması yetersiz kalacaktır. Sürdürülebilir bir başarı için İnsan Kaynakları Yönetiminin de dâhil olduğu tüm sistemlerin dâhil edilmesi önemlidir (Yılmaz ve Yılmaz, 2023: 13).

Bu çalışmanın amacı, Endüstri 4.0 sürecine dâhil olan örgütlerde İKY uygulamalarında zamanla meydana gelen değişimleri incelemektir. Bu kapsamda, işgören bulma ve seçme, kariyer planlaması, eğitim ve geliştirme, performans ölçümü, ücret ve ödül yönetimi ile iş tanımı ve tasarımı gibi İKY uygulamalarındaki dönüşümler ele alınmıştır. Çalışma bu amaç ekseninde Endüstri 4.0 sürecinin İK İKY çerisinde bulunan tüm sistemlerine etkisine dikkat çektiği için önemlidir. Ayrıca çalışmanın Endüstri 4.0 sürecindeki İnsan Kaynakları Sistemlerine dikkat çekerek farkındalık yaratacağı ve mevcut literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmada öncelikle günümüze kadar olan tüm endüstri süreçleri, günümüzün son endüstri devri olan Endüstri 4.0 süreci bileşenleri ile açıklanmış olup ardından Endüstri 4.0 sürecinde örgütlerde İKY uygulamalarında zamanla meydana gelen değişimler açıklanmıştır. Araştırmanın yapıldığı örgütlerde, Endüstri 4.0 etkisi sonucu ortaya çıkan İKY uygulamalarında meydana gelen değişim ve dönüşümler derinlemesine analiz edilerek çıkarımlarda bulunularak çalışma tamamlanmıştır.

1.1. Endüstri 4.0 Süreci ve Bileşenleri

Endüstri 4.0 tanımı öncelikle 2011 yılında Almanya’da Hannover fuarında ortaya atılan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım temelinde insana ihtiyaç olmadan, kendi kendine otonom bir şekilde sürece dâhil olan makinelere ve üretim sistemlerine odaklanmaktadır. Özellikle günümüz teknolojik yenilikleri ile birlikte, uzaktan algılama özelliğine sahip nesnelere ve yapay zekâ uygulamaları sayesinde elde edilen ham verilerin dijital olarak aktarılması ve analizler sonucunda bir çıktı olarak değerlendirilmesi mümkün hale gelmiştir. Bu söz konusu tüm uygulamalar neticesinde örgütlere ait üretim süreçleri otonomluk kazanmış ve tüm süreçler birbirini takip eder duruma gelmiştir.

Endüstri 4.0 süreci, temel olarak otomasyonun yani endüstri 3.0 sürecindeki hâkim sistemlerin daha geliştirilmiş bir boyutu olmuştur. Başka bir deyişle Endüstri 4.0 özünde tamamen teknoloji ve siber sistemler aracılığıyla üretim kapasitesini artırmaya yöneliktir. Gerek literatürde gerekse sosyal yaşantıda akıllı fabrikalardan kastedilen aslında; bütün fiziksel sistemlerin otomatikleştirilmesi ve uzaktan takip edilebilmesidir. Buna ek olarak üretim süreçlerinde ve örgütlerde tüm süreçlere entegre olacak yeni teknolojilerin birbirleri ve insanlar ile iletişimlerinin olmasıdır (Özdoğan, 2017: 28).

Günümüzde son teknolojik hamle olarak nitelendirilen Endüstri 4.0 özellikle endüstriyel sektörlerde kullanılmaya başlanan otomasyon sistemleri ve robotlar ile hız kazanmıştır. Ancak kullanılan söz konusu otomasyon sistemleri makinelerin sadece bilgisayar desteğiyle çalışmalarını sağlamıştır. Sonrasında bu dönüşüm beraberinde bir sonraki bölümde ayrıntıları ile ele alınacak olan; nesnelere internet kavramı ile hızlı bir şekilde geliştirilirken; Almanya’nın ileri sürdüğü Endüstri 4.0 Amerika’da Endüstriyel Ethernet, Çin’de internet plus (Internet+), Fransa’da ve İtalya’da Geleceğin Fabrikası (The Factory Of Future) gibi nitelendirmeler ile popülerlik kazanmıştır. Türkiye’de ise genellikle Endüstri 4.0 veya sanayi devrimi 4.0 olarak nitelendirilmektedir (Davies, 2015; Wang Wan vd., 2015; TÜSİAD, 2016).

Tüm iletişimsel ağın bulunduğu Endüstri 4.0 sürecini oluşturan; siber-fiziksel sistemler, nesnelere interneti, akıllı fabrikalar, hizmetlerin dijitalleşmesi, bulut bilgi işlem, büyük veri, veri bilimi ve madencilik, yatay entegrasyon, dikey entegrasyon, yapay zekâ ve siber güvenlik bileşenlerini ise ana hatları ile aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

Siber – Fiziksel Sistemler; Endüstri 4.0’daki Siber-Fiziksel Sistemler, endüstriyel süreçler ve sistemler içerisinde bulunan hesaplama ve fiziksel bileşenlerin entegrasyonunu ifade eder. Bu sistemler, sensörler, cihaz hareketliliği ve kontrol sistemleri aracılığıyla fiziksel dünyayla etkileşim kurma yetenekleriyle karakterizedirler. Aynı zamanda dijital ağlara bağlıdırlar ve otonom karar alma yeteneğine sahiptirler. Endüstri 4.0’da bulunan siber fiziksel sistemler, akıllı fabrikaların oluşturulmasında ve üretim süreçlerinin otomasyonunun ve optimizasyonunun sağlanmasında merkezi bir rol oynarlar. Makinelerin ve

ekipmanların gerçek zamanlı izlenmesi ve kontrol edilmesini kolaylaştırır, bu da üretimde artan verimlilik, esneklik ve özelleştirme sağlar (Görçün, 2016: 184). Endüstri 4.0 örgütlerinde, artık üretime başlanmadan önce ürün üzerindeki değişiklikler öncelikle dijital ortamda yaratılan simülasyon üzerinde denenerek; sürecin devamlılığı sürekli kontrol altında tutulmakta ve hata payı neredeyse sıfıra indirilmektedir (Şahin ve Kaya, 2019: 23).

Nesnelerin İnterneti; süreçlerin kontrol edilmesini hızlandıran bağıntısız bir veri kontrol imkanı vermektedir. Bu platformun, büyük veriden (big data) faydalanarak, siber-fiziksel sistemleri (CPS) harekete geçirerek bilgi elde etmede etkin bir yöntem olduğu değerlendirilmektedir (Gür, Ünay ve Dilek, 2020: 82). Hareket imkanı bulan veri kanalı, sistemin değişik boyutlarında değer yaratma avantajı vermektedir. Endüstri 4.0'daki gelişmelerin günümüzde imalat sektöründeki çıktıları göz ardı edilemez ve endüstri ağı olarak da karşılık bulan nesnelerin interneti; akıllı ürün, fabrika ve hizmetin çekirdeğini oluşturmaktadır (Avcı, 2019:17).

Akıllı Fabrikalar; geleneksel bir örgüt içerisinde, birbirleri ile etkileşimli üretim süreçleri vardır. Bu yüzden üretim süreçleri boyunca tek bir işlemin veya sistemin başarısız olması üretim hattında hatalar meydana getirerek sürecin aksamasına hatta durmasına yol açmaktadır. Endüstri 4.0' a geçilmesiyle birlikte, akıllı fabrikalar kavramı ekseninde tüm ekipman ve makinelerin otomasyon ve kendini optimize etme kabiliyetleriyle hem kontrol edebildiği hem de süreçleri iyileştirebildiği bir ortam belirtilmektedir (Çakmak, 2018:16).

Akıllı fabrikaların tüketicinin özel isteklerine göre üretime odaklandığı bilinmektedir. Bu şekilde tüketicilerin istekleri doğrultusunda ürünün prototip aşamasından başlanarak ürünün son haline ulaşmadan, öncesinde tüketiciye özel ürün siparişi ya da özel tasarım imkânı ve kitlesel özelleştirmesi bulunmaktadır (Tuominen, 2016:372).

Hizmetlerin Dijitalleşmesi; Endüstri 4.0 ile artan dijitalleşmeye paralel olarak akıllı fabrikalara geçiş olduğunda sadece örgüt yapıları veya uygulamaları değil aynı zamanda üretim sürecinde ve iş modellerinde de değişiklikler olmuştur (Reinhard vd., 2016: 21). Başka bir deyişle; tüketici evinden çıkmadan dijital hizmetler sayesinde istediği ürünün imalat sürecini başlatabilir. Bu işi yapmak için herhangi bir işletmede işgören olmaya veya tek tek mağaza dolaşmaya gerek yoktur. Böylelikle tüketiciye hizmet alımında birçok avantaj sağlamaktadır (Yoşumaz, 2018: 23).

Bulut Bilgi İşlem; aygıtları arasında ortak paylaşım imkânı veren hizmetler için kullanılan ortak bir nitelendirme olmasının yanı sıra; tüm uygulamalı yazılımların ve ham bilgilerin dijital bir sağlayıcıda yani bulutta bulunması ve ağa bağlı her cihazın ham verilere, işlenmiş verilere ve uygulamalara en basit yoldan erişimin sağlandığı hizmetlerin tamamıdır (Yüksekbilgili ve Çevik, 2018:428).

Bulut bilgi işlemler ise üretim süreçlerini denetleyen ve izleyen sistemlerin buluta aktarılması basitleşecektir. İlerleyen yıllarda, bilgisayar sürücülerinin yerine bu sistemlerin kullanılacağı da değerlendirilmektedir. Söz konusu sistemler ile bilişim

komple farklı bir sektör şekline dönüşerek, bilişim teknolojisi üreten sistemler, Endüstri 4.0 sürecini daha iyi yürüterek, sürdürülebilir rekabette ileri seviyede olacaklardır (Avcı, 2019: 30).

Büyük Veri; depolama, analiz ve görselleştirme gibi işlemler veya sonuçlar için büyük, daha çeşitli ve karmaşık yapıları yüksek boyutlu veri kümeleri için kullanılan bir terimdir. Yüksek boyutlardaki verilere yapılan araştırma süreci, gizli desenleri ve gizli ilişkileri ortaya çıkarmak için büyük veri analitiği olarak adlandırılır. Bu bilgiler, örgütler için daha zengin ve derin görüşler elde etmeye ve rekabet karşısında avantaj sağlamaya yardımcı olarak kullanılır. Bu nedenle, büyük veri uygulamalarının mümkün olduğunca doğru bir şekilde analiz edilmesi ve uygulanması gerekmektedir (Lea ve Bradbery, 2020: 88).

Büyük veriler, birçok farklı kaynaktan gelir ve genellikle üç türdedir. Bunlar; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış veri türleridir. Yapılandırılmış veri, kategorize edilerek ve kolayca sıralanabilen ve bir veri ambarına yerleştirilmiş verilerdir. Yapılandırılmamış veri ise farklı verilerden dolayı kategorize edilmesi ve analizi zor olan verilerdir. Son olarak yarı yapılandırılmış veri ise, belli bir kategori altında toplanmayan veri türleridir. Hacim veya veri boyutu artık terabaytlar ve petabaytlardan daha büyüktür (Özkan, 2013: 11). Verinin büyük ölçekte ve hızla artması, geleneksel depolama ve analiz tekniklerini de zorlaştırmaktadır. Hız ise, sadece büyük veri için değil, tüm süreçler için gereklidir. Kısıtlı zamana sahip süreçler için, büyük veri, değerini maksimize etmek için örgüte aktarılması gereken bir akış olarak kullanılmalıdır (Kitchin, 2014: 114).

Veri Bilimi ve Madenciliği; kavramı, “örgüte bulunan ham bilgi ekseninde, yönetici veya çalışanların sormayı düşünemedikleri koşullarda, örgüt ile ilgili yanıtların irdelenmesi” olarak karşılık bulmuştur (Gray ve Watson, 1998: 144). Veri madenciliği, bilgisayar bilimlerinde en hızlı gelişen alanlardan birisidir. Bu söz konusu gelişmenin temelinde ise sosyal medya, değişkenlik, analitik ve bulut bilişim olarak anılan SMAC (Social media, mobility, analytics, cloud computing) adı verilen dört yeni teknolojinin hayatımıza aktif olarak girmesi olup, söz konusu teknolojilere son yıllarda kullanımı giderek artan sensörler ve nesnelerin interneti (IOT) kavramları eklenebilir (Ghavami, 2020: 112).

Yatay Entegrasyon; Endüstri 4.0 sürecinin etkisi sadece örgüt içerisinde kalmamıştır. Aksine örgütün dış çevresinde de Endüstri 4.0 sürecinin etkileri görülmektedir. Tedarikçiler, lojistik, müşteriler, paydaşlar ve diğer tüm önemli örgüt dışı paydaşların örgüt ile olan tüm ilişkileri aslında bizlere yatay entegrasyonu nitelendirmektedir. Ayrıca yatay entegrasyon; iş birliği içerisinde olan başka işletmelerinde iş akışlarını kendisine entegre ederek daha yalın ve esnek süreç yönetimi sunmaktadır (Rathfelder ve Lanting, 2014: 11). Başka örgütler ile iş birliğine yardımcı olan yatay entegrasyon örgüte kaynak bulma aşamasında, üretimde, pazarlamada ve dağıtımda neredeyse tüm örgütsel süreçlerde eklenmiş bir süreç yaratmaktadır (Yalçın, 2020: 17).

Dikey Entegrasyon; örgüt içerisinde bulunan makineler, teçhizatlar, bilgisayarlar, sensörler gibi üretim sürecinde ihtiyaç duyulan tüm bileşenleri, örgütsel sistemler ile koordine ederek üretimde etkinlik sağlayan geniş bir yapıdır (Wang vd., 2015: 2). Değişken koşullara karşı hızlı adapte olmak ve güncel şartlara ayak uydurmak için önemli olan tüm ekipman ve süreçlerin dikey entegrasyon ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Söz konusu entegrasyon sadece süreçler arasında değil; süreçlerin tamamını kapsayan bir iletim ve akışı ifade etmektedir (Yalçın, 2020: 17).

Yapay Zekâ; zekâ kavramı, temelde insan merkezli bir çerçeveye dayansa da günümüzde hayvanların öğrenme ve anlama yetenekleri de yine bu kavram çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu bağlamda, yapay zekânın tersi bir durumu ifade edebilmesi adına canlıların sahip olduğu zekâyı “doğal zekâ” olarak tanımlayabiliriz. Nilsson’ a (1998) göre yapay zekâ geniş bir tanımlamayla, insanlar aracılığıyla oluşturulmuş nesnelere bilinçli davranışlarını ifade etmektedir (Demir, 2019: 70).

Ayrıca yapay zekâ ile makineler, zekâ gerektiren işlemleri yapabilirken; geçmiş bilgilerinden yararlanabilme, akıl yürütme, iletişim kurabilme, algılayabilme, nesnelere yönelik çalışabilme ve yeni yetenekler geliştirebilme süreçlerini de yerine getirebilmektedir (Özdoğan, 2017: 91).

Siber Güvenlik; bilginin, insanlık tarihi sürecinde yeri daima önemli olarak görülmüştür. Çünkü insanlığın ilerlemesinde bilgi olmadan hiçbir şey yapılamaz. Bu yüzden bilginin tutulduğu kitaplar tarih boyunca bizlere geçmişi tanıtmıştır (Cherdantseva ve Hilton, 2013: 550). Günümüzde de bilgi, hala kitaplara kaydedildiği gibi artık dijital nesnelere saklanır ve işlenir bir hale gelmiştir. Aslında örgütler için bilgi canlılar için oksijen kadar önemlidir. Bu kadar hayati bir öneme sahip olan bir faktörün güvenliği de her zaman üzerinde durulan bir konu olmuştur (İbiklioğlu ve Doğan, 2006: 5).

1.2. Endüstri 4.0'ın İKY İşlevleri Üzerine Etkisi

İlerleyen teknoloji İnsan Kaynakları Yönetimi alanında da hızla gelişerek değişime uğramaktadır. Endüstri 4.0 süreci sonrasında işletmelerde önemini artıran teknoloji İKY uygulamalarında dijitalleşmeyi gerekli bir hale getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi herhangi bir örgütte çalışan işgörenlerin bilgi, birikim ve yeteneklerini geliştirme ve yönetme becerisine sahip olmalıdır. Örgütün rekabet gücü ve performansının asıl lokomotifi İnsan Kaynakları Yönetimidir (Armstrong ve Taylor, 2014: 5).

İnsan kaynakları yönetimi temelde işgörenlerin iş gören bulma, geçme ve geliştirilmesine katkı sağlarken Endüstri 4.0 süreçlerinin gelişimine de katkı sağlamaktadır. Teknolojik tüm gelişmelerin aynı zamanda dijitalleşmeyi ve otomasyonu da geliştirdiği göz önüne alındığında, süreçler daha karmaşık hale gelirken yeni iş modelleri de ortaya çıkmaktadır. Değişen iş modelleri sonucunda ise örgütsel yapı ve işleyişte değişmektedir. Süreçler ise siber fiziksel sistemlerce desteklenerek ağların makine - insan etkileşimi tarafından ne kadar kullanılacağı ekonomik, kurumsal ve teknolojik şartlara bağlı olmaktadır (Fettig vd., 2018: 3).

İnsan Kaynakları örgütün temel fonksiyonları arasında yer almasının yanı sıra teknolojik yeniliklerin başarıyla süreçlere uyum sağlaması da önemli bir yönetim görevi olarak kabul görmektedir (Strohmeier ve Piazza, 2015: 150). İK yöneticileri, yalnızca kendi departmanlarını dijitalleştirmemektedir. Örgütün diğer departmanlarının da dijitalleşmeleri için büyük bir rol üstlenmektedirler. İnsan kaynakları yöneticileri yeni platformları, teknolojileri ve performans artırma yöntemlerini keşfederek İnsan Kaynakları Yönetiminde dijital dönüşüm aşamasına da başlamış olmaktadır.

Teknolojik yenilikler ile İKY'de dijital dönüşüm süreci ise 8 aşamada oluşturulmaktadır. Bunlar Jain (2018: 57);

- Politikaları baştan düzenlemek,
- Karmaşık iş gücü koordine etmek,
- Temel teknolojileri artırmak,
- Dijital İK oluşturmak,
- Yenilikleri İnsan Kaynakları Yönetimine entegre etmek,
- Yüksek bir süreç otomasyonu oluşturmak,
- Yeni insanları İnsan Kaynakları Yönetimi mesleğine yönlendirmek,
- Karşılaştırma' dır.

Endüstri 4.0 sürecinde işgörenleri değişimlere hazır hale getirmeye yönelik tüm uğraşlar İnsan Kaynakları Yönetiminin iş tanımları arasında görülmektedir. Diğer taraftan İKY sistemlerindeki teknolojik tüm yenilikler ise Endüstri 4.0 uygulamalarının sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır (Malik, 2019: 212).

İKY sistemleri, teknolojik yenilikler sonucunda zamanla değişmiş ve etkili İnsan Kaynakları Yönetiminde, yeni veri analiz sistemleri kullanarak önemli bir adım atılmıştır. Teknolojik yenilikler, İKY'deki dönüşümlerin ve gelişimlerin en önemli itici güçleridir (Lawler, 2019: 1).

Artık günümüzde çoğu alt boyutunda dijitalleşmiş olan İnsan Kaynakları Yönetimi beraberinde dijital teknoloji uzmanlığını da gerekli bir hale getirmiştir. Bulut tabanlı İKY uygulamaları, örgütlere büyük katma değerler sağlamasına rağmen yeterli gelmemektedir. Günümüzde İK yöneticileri iş akışına entegre uygulamalara ek olarak dijital tasarım ekipleri bulundurmaktadır. Bu ise bulut tabanlı bir "platform" oluşturarak İKY uygulamalarına ait işleyişlerde dijitalleşmenin önemini gün yüzüne çıkarmaktadır (Jain, 2018: 58).

1.3. Literatür Taraması

Günümüze koşullarında Endüstri 4.0 süreci temelli etkilerden dolayı, İKY sistemlerinin, örgütlerin İK birimleri tarafından hangi şekilde anlandırılarak ne tür uygulamalar geliştirdiklerini tespit etmek önemli bir konu olmuştur. Bu yaklaşım ise bizlere İKY sistemlerinin gelecekte daha fazla dijitalleşme yaşayacağını bir göstergesidir. Taşköprü (2019: 114), yaptığı çalışmada; Endüstri 4.0 sürecinin ve alt bileşenlerinin İKY uygulamalarına etkisi olduğunu ancak bu söz konusu etkinin

örgütlerin tercihlerine göre değişiklik gösterdiğini belirtmiştir. Diğer taraftan ise Endüstri 4.0 sürecinin etkilediği İKY uygulamalarının; iş gücü planlaması, iş analizi, performans ölçümleme, seçme – yerleştirme, ücret yönetimi, eğitim ve gelişim olduğunu belirtilmektedir.

Yılmaz ve Yılmaz (2023:24) ise; teknolojik alanda yaşanan tüm gelişim ve dönüşümler ışığında, gelecekte Endüstri 4.0'ın örgütler için daha da önemli olacağını ve İKY uygulamalarının radikal bir değişime gitmek zorunda olacaklarını belirtmiştir. Ayrıca tüm teknolojik gelişimlerin üretim süreçlerine sağladıkları avantajlar, üretim süreçlerinde insana duyulan ihtiyacın giderek azalmasına neden olduğunu; böylece İKY uygulamalarının bu doğrultuda düzenlenerek güncel yeniliklere uyumlu olması gerektiği de çıkan sonuçlar arasındadır.

Endüstri 4.0 sürecinde en önemli konulardan birisi ise şüphesiz ki yeni teknolojiye ayak uydurmaktır. Günümüz İK'ları ise işgörenleri sürekli olarak eğitimlere katılmaya teşvik etmektedir. Demirkol ve Tis (2018: 545) yaptıkları çalışmalarında; teknoloji ve dijitalleşme sonucunda İK yöneticileri daha isabetli kararlar alırsalar daha başarılı bir işgören portföyü oluşturacaklarını belirtmişlerdir. Yelkikalan, Kırılmaz ve Ayhün (2021: 663) ise İKY uygulamalarının artık kesinlikle değiştiğini ve günümüz örgütlerinde genellikle eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin Endüstri 4.0'ın gerekliliği olan yetkinliklere daha fazla hâkim olduğunu ancak eğitim seviyesi düştükçe işgörenlerin gerekli yetkinliklerin olmadığını ve bunun eğitim ihtiyacını zorunlu hale getirdiğini belirtmişlerdir.

Davutoğlu (2018: 4043)'un İKY uygulamaları üzerine yapmış olduğu araştırmasında ise; ihtiyaç duyulan insan gücünün yeni teknolojilerle uyumlu olmasının beklenmesinin yanı sıra Endüstri 4.0'ın, iş hayatı ve iş gücünde radikal değişiklikler meydana getirdiğini belirtmiştir.

Liboni (2019) ise günümüz İnsan Kaynakları Yönetiminin karşılaştığı en büyük zorluk, yalnızca yeni teknolojilere uyum sağlamak değil, aynı zamanda tam otomasyon, yapay zekâ, algoritmalar ve veri analizi gibi alanlarda insan ve makineler arasında doğan rekabetin üstesinden gelmektir. Nitelikli ve yetenekli iş gücünü işletmelere çekmenin ve Endüstri 4.0'ın gerektirdiği becerilerin geliştirilmesinin önemi, İKY'nin bu değişim sürecindeki stratejik rolünü vurgulamaktadır.

Gelecek dönemlerde İKY uygulamaları ile ilgili olarak Indermun (2014) ise İK departmanının dijital dönüşümü desteklemesi ve İK politikalarının merkezine iyi uygulamaları koyması gerektiğini belirterek; İK yöneticisinin sorumluluğu, bugünlerde rekabetçi piyasa ortamındaki değişim ve bir organizasyonun başarısında İKY'nin daha stratejik bir işlev üstlenmesi gerektiğinin farkına varılmasıyla beraber geliştiği sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Bhagat (2020)'de dijitalleşmenin, iş arama ve işe alma alanlarına yayılma hususunda gerçek bir devrim niteliğinde olduğu ve İKY uygulamaları için günümüzde sosyal medya platformlarını kullanmanın, geleneksel yöntemlere kıyasla daha az maliyetli olduğuna böylelikle işletmelerin karlılıklarına yansiyebileceği sonucuna ulaşmıştır. Tüm bu açıklamalardan hareketle

yeni teknolojilerle çalışmayı hedefleyen işletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını İKY 4.0 anlamında yeniden ele alması bir zorunluluktur. Bugünün iş dünyasında, İK uzmanları küresel olarak dijitalleşmeye ve İK teknolojisindeki hızlı ilerlemeler için artan rekabete yanıt vermek durumundadır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Endüstri 4.0 sürecine dâhil olan örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarında zamanla meydana gelen değişimleri incelemektir. Bu kapsamda, işgören bulma ve seçme, kariyer planlaması, eğitim ve geliştirme, performans ölçümü, ücret ve ödül yönetimi ile iş tanımı ve tasarımı gibi İKY uygulamalarındaki dönüşümler ele alınmıştır.

Bununla birlikte, İnsan Kaynakları Yönetiminin gelecekte nasıl değişimlere uğrayacağı ve örgütlerin bu sürece nasıl uyum sağlayabileceği konularına ışık tutmak hedeflenmektedir.

Yapılan bu araştırma literatürde ele alındığı gibi; örgütlerin Endüstri 4.0 ile birlikte değişen;

- İşgören Bulma ve Seçme
- Eğitim ve Geliştirme
- Kariyer Planlama
- Performans Değerlendirme
- Ücret ve Ödül Yönetimi
- İş Tanımı ve İş tasarımı gibi İKY uygulamalarında zamanla meydana gelen değişimlerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

2.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Bu çalışmada, incelenen konuyla ilgili derinlemesine bir anlayış geliştirmek ve katılımcıların bakış açılarını anlamak için nitel araştırma yöntemi seçilmiştir. Araştırma, fenomenoloji deseniyle yapılandırılmıştır. Fenomenoloji, bireyin bilinçli deneyimlerini temel alan ve olayları (fenomenleri) toplumsal aktörler tarafından doğrudan algılandığı şekilde inceleyen bir yöntemdir. Bu yaklaşım, bireylerin dünyayı duyuları aracılığıyla nasıl anladıklarını ve yorumladıklarını ele alır. Fenomenoloji, öğrenilmiş kabulleri sorgulamadan kabul etmeyi reddeder ve bireylerin dünyaya dair farklı bakış açıları geliştirmelerini teşvik eder. Ayrıca, ön yargılar ve dogmalardan kaçınarak, fenomenlere daha saf ve önyargısız bir şekilde bakmayı hedefler. Bu yöntem, "turist bakış açısı" olarak adlandırılan, her şeyi yabancı bir gözle sorgulayıp anlamaya çalışma yaklaşımını benimsemeyi önerir (Yalçın, 2022: 215).

Araştırma, amaçlı örnekleme (purposeful sampling) tekniği ile yapılandırılmıştır. Nitel araştırmalarda kullanılan ve bir örnekleme tekniği olan amaçlı örnekleme, bir konu hakkında çalışırken bu konu ile ilgili bilgi alınamayacak kişi ve örgütlerin çalışma dışında bulundurulmasını ve bilgi alınması muhtemel kişi ve örgütlerin tesadüfî olmayan yöntemlerle belirlenmesini ifade etmektedir (Patton, 2015: 230; Maxwell, 2018: 97). Amaçlı örnekleme yöntemleri nitel araştırma yöntemlerinin

süreci içerisinde ortaya çıktığı için zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen olayların derin bir biçimde çalışılmasına imkân vermektedir. Bu teknik, çalışmanın amacına uygun bilgi sağlayabilecek kişi ve örgütlerin seçilmesine olanak tanır. Örneklem seçimi, konuyla ilgili kapsamlı bilgi ve deneyime sahip bireyleri dâhil etmeyi ve araştırmanın hedeflenen bilgiye ulaşmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Bülbül, 2003: 168). Ayrıca sıklıkla nicel araştırmalarda bulunan ancak nitel araştırmalarda da belli sınırlılıklar dâhilinde kullanılan olasılık temelli yöntemlerin aksine amaçlı örnekleme metodları aslında nitel araştırma geleneği içinde oluşturulmuştur (Yıldırım ve Şimsek, 2016: 88).

Bu araştırmada verilerin toplanması amacıyla, yarı yapılandırılmış yüz yüze ve online görüşme teknikleri kullanılmıştır. Görüşmeler sırasında katılımcıların iş süreçleri ve deneyimlerine ilişkin ayrıntılı raporlamalar yapılmıştır. Ayrıca, doğal gözlem yöntemi kullanılarak belirlenen ortamlarda gözlemler gerçekleştirilmiştir. Gözlemler sırasında katılımcıların davranışları ve iş süreçlerine yönelik tutumları incelenmiştir. Bunun yanı sıra, İK süreçleriyle ilgili strateji dokümanları, politika belgeleri ve raporlar gibi işletmelere ait dokümanlar incelenerek bulgular elde edilmiştir."

2.2. Araştırmanın Yapıldığı İşletmeler Hakkında Bilgiler

Araştırmaya toplamda dört firma katılım sağlamıştır. Araştırmaya katılma konusunda bazı kriterler dikkate alınarak seçim gerçekleştirilmiştir. Bu kriterler; Endüstri 4.0 uygulamaları, sektörel çeşitlilik, bilgi ve deneyim paylaşımı ve erişim ve işbirliği kolaylığı olarak sıralanmaktadır. Araştırmaya katılan dört firma, Endüstri 4.0 sürecine aktif olarak entegre olmuş ve bu süreçte İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarında dönüşüm yaşayan şirketler arasından seçilmiştir. Firmaların seçilme sebepleri arasında, sektörel çeşitlilik sağlayarak Endüstri 4.0'ın İKY üzerindeki etkilerini farklı sektörlerde inceleme olanağı sunmaları, araştırma konusu hakkında bilgi ve deneyim paylaşmaya açık olmaları, teknolojik dönüşüm süreçleriyle ilgili somut veriler sağlayabilmeleri ve araştırmacılarla iş birliği yapmaya istekli olmaları yer almaktadır. Bu unsurlar, firmaların araştırmanın amacı doğrultusunda sağladığı özgün katkılarla, çalışmanın sağlıklı bir şekilde yürütülmesine önemli ölçüde destek olmuştur.

Araştırmada yer alan ilk işletme, imalat sektöründe faaliyet gösteren ve tamamen Türk sermayeli bir şirkettir. Bu işletme, otomobil, kamyon ve ticari araçlar için motor parçaları da dâhil olmak üzere yaklaşık 10.000 farklı parça üretmektedir. Üretilen parçalar hem yurtiçinde satılmakta hem de 100'e yakın ülkeye ihraç edilmektedir. Çok sayıda tedarikçiyle iş birliği içinde olan bu firma, Konya'da yer almaktadır. Araştırma kapsamında, işletmenin genel müdürü, İK müdürü, mühendisler ve teknikerler olmak üzere beş çalışanla görüşülmüştür. Bu kişiler, en az beş yıldır aynı işletmede çalışmış ve Endüstri 4.0 öncesi ile geçiş sürecini tecrübe etmiş kişilerdir. Araştırma sürecinde bu işletmeye "**İşletme A**" adı verilmiştir.

İkinci işletme, hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren ve merkezi yurtdışında bulunan bir firmadır. İzmir'de iki fabrikada kadın giyim, polo yaka ürünler, gömlekler ve takım elbiseler gibi dört farklı ürün grubunu üretmektedir. Bu işletme için İK

müdürü, üretim müdürü ve üç teknikerden oluşan beş çalışanla görüşmeler yapılmıştır. Görüşülen kişilerin Endüstri 4.0'a geçiş sürecini yaşamış ve en az beş yıldır aynı işletmede çalışıyor olmalarına dikkat edilmiştir. Bu işletme, araştırmada "**İşletme B**" olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü işletme ise otomotiv sektöründe faaliyet gösteren, merkezi yurtdışında olan bir şirkettir. Bu firma, binek, ticari ve ağır vasıta üretimi yapmaktadır ve İstanbul ile Kocaeli'de üretim tesisleri bulunmaktadır. Araştırma kapsamında İK müdürüyle görüşülmüş ve bu kişinin de Endüstri 4.0 öncesi ve sonrası süreçleri tecrübe etmiş olmasına dikkat edilmiştir. Bu işletme "**İşletme C**" olarak isimlendirilmiştir.

Son olarak, araştırmada yer alan dördüncü işletme, gıda sektöründe faaliyet gösteren ve merkezi Konya'da bulunan bir şirkettir. Bu firma, dondurma ve baharat çeşitleri de dâhil olmak üzere yaklaşık 150 farklı gıda ürününü üretmektedir. İşletmede İK müdürü, üretim müdürü, AR-GE müdürü, sistem müdürü ve iki teknisyenle görüşülmüştür. Görüşülen çalışanların en az beş yıldır bu firmada çalışmış olmaları ve Endüstri 4.0'a geçiş sürecini tecrübe etmiş olmalarına özen gösterilmiştir. Bu işletmeye "**İşletme D**" adı verilmiştir.

Bu kapsamda araştırmaya katılmak isteyen dört işletmeden toplamda on altı kişi ile görüşülmüştür. Endüstri 4.0 sürecinden veya İnsan Kaynakları Yönetiminden sorumlu olan çalışanların unvanları, işletme içerisinde kaç yıldır çalışmakta oldukları, görüşmenin nerede ve ne kadar süre ile yapıldığı gibi tüm bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın Katılımcıları

İşletme	Firmanın Sektörü	Görüşülen Kişi	Araştırma Yapılan İşletmedeki Çalışma Süresi	Görüşmenin Yapıldığı Yer	Görüşme Süresi
A	İmalat Sektörü	İşletme Müdürü	10 Yıl	FABRİKA	3 Saat 30 Dakika
		İnsan Kaynakları Müdürü	5 Yıl		
		İnsan Kaynakları Uzmanı	4 Yıl		
		Ekip Lideri 1	8 Yıl		
		Ekip Lideri 2	9 Yıl		
B	Hazır Giyim Sektörü	İşletme Müdürü	12 Yıl	FABRİKA	3 Saat 45 Dakika
		İnsan Kaynakları Müdürü	8 Yıl		
		İnsan Kaynakları Uzmanı	5 Yıl		
		Üretim Müdürü	9 Yıl		
		Pazarlama Müdürü	11 Yıl		
C	Otomotiv Sektörü	İnsan Kaynakları Müdürü	12 Yıl	ÇEVİRİM İÇİ	1 Saat 30 Dakika

D	Gıda Sektörü	İnsan Kaynakları Müdürü	8 Yıl	FABRİKA	4 Saat 15 Dakika
		İnsan Kaynakları İşe Alım Uzmanı	8 Yıl		
		Üretim Sorumlusu	5 Yıl		
		Ekip Lideri 1	4 Yıl		
		Ekip Lideri 2	14 Yıl		

Tablo 1'de görüşme yapılan dört işletmenin sektörel bilgilerinin yanında görüşme yapılan personeli görevi ve işletmede çalıştığı süre yer almaktadır. Aynı tabloda görüşmenin yeri ve süresi de açıklanmıştır. Görüşülen kişiler arasında işletme müdürleri, İK müdürleri, uzmanlar, ekip liderleri ve diğer departman yöneticileri yer almıştır. Görüşülen kişilerin farklı iş tanımlarının olması, araştırmanın farklı perspektiflerden zengin ve kapsamlı bir veri elde etmesini sağlamıştır. Bu çeşitli pozisyonlar, organizasyonun farklı düzeylerinde ve işlevlerinde Endüstri 4.0 sürecinin İnsan Kaynakları Yönetimi üzerindeki etkilerinin detaylı bir şekilde incelenmesine olanak tanımıştır. Böylece, hem stratejik hem de operasyonel düzeyde yaşanan değişimlerin anlaşılması, araştırmanın bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmasına önemli bir katkı sunmuştur.

İlk işletme olan A'da, fabrika ortamında gerçekleştirilen görüşmede, 10 yıldır görevde olan işletme müdürü, 5 yıllık İK müdürü, 4 yıllık İK uzmanı ve 8 ile 9 yıl arasında deneyime sahip iki ekip lideri ile toplamda 3 saat 30 dakikalık bir süre boyunca görüşme yapılmıştır. Bu görüşme sayesinde İKY süreçlerinde deneyime dayalı derinlemesine bir bakış açısı kazandırılması beklenmektedir.

İkinci işletme olan B'de ise yine fabrika ortamında yapılan görüşmeler 3 saat 45 dakika sürmüştür ve 12 yıldır işletme müdürü olan kişi, 8 yıllık İK müdürü, 5 yıllık İK uzmanı, 9 yıllık üretim müdürü ve 11 yıllık pazarlama müdürü ile gerçekleştirilmiştir. İşletme B'de görüşme gerçekleştirilen kişilerin farklı çalışma alanlarında yer alması, İKY'nin departmanlar arası etkilerinin daha geniş bir çerçevede ele alınmasına imkan sağlayabileceği düşünülmektedir.

Üçüncü işletme olan C'de, İK müdürü ile çevrim içi bir görüşme yapılmış ve bu görüşme 1 saat 30 dakika sürmüştür. Dördüncü işletmede ise fabrika ortamında yapılan görüşmeler 4 saat 15 dakika sürmüş olup, 8 yıllık İK müdürü, 8 yıllık işe alım uzmanı, 5 yıllık üretim sorumlusu ve 4 ile 14 yıl arasında deneyime sahip iki ekip lideri ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve İKY süreçlerinin hem operasyonel hem de stratejik yönlerinin detaylandırılması ile ilgili bilgilere ulaşılmıştır. Bu görüşmeler, her işletmenin İnsan Kaynakları Yönetimi süreçlerindeki farklılıkları ve ortak yönleri anlamaya yöneliktir.

3. BULGULAR

3.1. İşletmelerde İKY İşlevlerinde Zamanla Meydana Gelen Değişimler

İşletme A; İK (İK) yönetiminde, çalışanların ve işletmenin sürekli olarak gelişmesini sağlayacak güncel uygulama ve sistemleri yakından takip etmektedir. 1850 çalışana sahip bir işletmede, İK yöneticileri, İK süreçlerinin en önemli aşamalarından biri olan işgören bulma ve seçme sürecinde, yeniliklere adaptasyon sorununu en aza indirmek amacıyla sadece iş tecrübesi değil, aynı zamanda teknik becerilere de sahip çalışanların seçimine öncelik vermektedir. Bu, işletmenin dinamik iş dünyasına hızlı bir şekilde uyum sağlaması için kritik bir adım olarak görülmektedir.

İş dünyasının ve teknolojinin sürekli değişen ve gelişen yapısına ayak uydurmak için, işletmedeki İK yöneticileri, her gün farklı uygulama ve sistemlerin geliştirildiğini ve bu yeniliklere açık çalışanların artık iş dünyasında daha fazla önem kazandığını vurgulamaktadır. Bu sebeple, işletmede verimlilik artışı, kişisel gelişim, güncel teknolojilerin kullanımı, bakım ve onarım süreçleri, ileri üretim teknikleri gibi birçok konuda sürekli eğitim ve geliştirme programları düzenlenmektedir. Bu eğitimler, işletmenin bir rutini haline gelirken, aynı zamanda çalışanların eksik hissettikleri konularla ilgili çevrimiçi kişisel gelişim programları da sunulmaktadır. İşletme, eğitimin kendisinden ziyade getirilerinin daha önemli olduğunu belirtmekte ve çalışanları yurtdışı firma gezileriyle teşvik ederek, uluslararası gelişmeleri yakından takip etmelerini sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, iş görenlere yönelik elde ettikleri dijital verilerin analizi ile yüksek performans gösteren ve kendisini geliştiren çalışanlar için düzenli olarak kariyer planlamaları yapmaktadır. Performans değerlendirmesi sürecinde, üretim ve idari birimlerin performansları ayrı ayrı ölçülmekte, kısım sorumlularının verdiği performans notları üst yönetim ile birlikte değerlendirilerek genel bir performans analizi yapılmaktadır. Performansın kritik bir unsur olduğu bu işletmede, belirlenen performans eşliğini aşmayı başaran çalışanlara hem bireysel hem de takım bazında teşvikler sunulmakta, fazladan ücretler verilerek üretimde motivasyon sağlanmaktadır.

Geçmiş dönemlerde iş tanımları ve tasarımları uzun süre sabit kalırken, günümüz işletmelerinde bu tanımlar ve tasarımlar değişen şartlara göre sürekli olarak revize edilmektedir. Bu durum, işletmelerin rekabet avantajını koruyabilmesi ve iş süreçlerinde güncel kalabilmesi için önemli bir gereklilik olarak kabul edilmektedir.

İşletme B; teknolojinin hızlı gelişimi ve Endüstri 4.0'ın yaygınlaşmasıyla birlikte İnsan Kaynakları Yönetiminde köklü değişimlere gitmektedir. Özellikle dijital dönüşümün etkisiyle, işgören bulma ve seçme süreçlerinde teknolojik yetkinlikler ön plana çıkmış ve yeni stratejiler geliştirilmiştir. 2022 yılı sonunda 450 yeni işgören alımı yapmayı hedefleyen bir işletmede, toplam çalışan sayısının 4300'e ulaşması planlanmaktadır. Bu yeni işgören bulma ve seçme aşamalarında, işletme dijital yetkinliklere büyük önem vermektedir. Önceki süreçlerde bilgi teknolojileri

(Information Technology - IT) alanında alımlar yapılırken, günümüzde daha da özelleşmiş alanlarda işgören arayışına girilmiştir. Örneğin, izleme teknoloji uzmanı (Monitoring Technology) ve veri tabanı uzmanı (Database) gibi yetkinlik gerektiren görevler için işgören seçimi yapılmakta ve bu strateji ile işletmenin dijital dönüşüm sürecine katkı sağlanmaktadır.

İşletme B'deki işletme müdürüne göre; Endüstri 4.0 ile birlikte teknolojik yeniliklerin benimsenmesi, işgörenlerin çok yönlü beceriler kazanmasını gerektirmektedir. Ayrıca İK uzmanları, artık çalışanların sadece kendi iş alanlarında uzman olmalarının yeterli olmadığını, aynı zamanda işletme içerisindeki diğer süreçler hakkında da temel düzeyde bilgi sahibi olmalarının gerektiğini vurgulamaktadır. Örneğin, montaj hattında çalışan bir işgörenin, sanal gözlüklerle bir toplantıya katılarak bu ortamda bilgi paylaşımı yapabilmesi, günümüz iş dünyasında önemli bir gereklilik haline gelmiştir. Bu çok yönlü yaklaşım, çalışanların hem bireysel gelişimlerini hem de işletme içerisindeki verimliliklerini artırmakta önemli bir rol oynamaktadır.

İşletme içerisinde verimlilik, Endüstri 4.0 süreçleri ile daha kolay ölçülebilir hale gelmiş ve işletme yönetiminde kritik bir faktör olarak ön plana çıkmıştır. İşletme B'de, orta ve üst yönetim, işgörenlerin verimlilik oranlarını yüzdelik olarak hesaplayarak, bu oranlar doğrultusunda çalışanlara sorumluluklar vermekte ve sürekli kariyer fırsatları sunmaktadır. Endüstri 4.0 ile iş süreçlerinin daha şeffaf olmasının yanı sıra veriye dayalı hale gelmesi, işletmeye önemli bir avantaj sağlamaktadır. Tüm süreçlerin dijital olarak izlenebilmesi ve elde edilen verilerin analiz edilerek yol haritası oluşturulması, işletmenin rekabet gücünü artırmaktadır.

İşletmenin İK yöneticilerine göre, Endüstri 4.0 süreci işletme verimliliğini artırmak için önemli bir fırsat sunmaktadır. Ancak bu verimliliği en üst seviyelere çıkarabilmek için tüm çalışanların mevcut ve gelecekteki teknolojilere hâkim olması gerekmektedir. Teknolojik yeniliklerin işletmeye entegre edilmesi ile birlikte iş tanımları ve tasarımları da sürekli olarak güncellenmekte ve geliştirilmekte, bu da çalışanların değişime uyum sağlamalarını zorunlu kılmaktadır.

Bu değişimlerin ışığında, işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi sadece işe alım süreçlerinde değil, aynı zamanda çalışanların sürekli gelişimini destekleyen eğitim programları ve kariyer planlamalarıyla da dönüşmektedir. Teknolojiye adapte olabilen ve verimlilik esasına dayalı çalışan bir iş gücü, günümüz işletmeleri için başarının anahtarı haline gelmiştir.

İşletme C; 2016 yılında başlattığı akıllı fabrika uygulamalarıyla Endüstri 4.0 teknolojilerine ve inovasyon yatırımlarına ağırlık veren bir yapıdadır. İşletmede yaklaşık 7000 çalışan bulunmakta olup, İK yöneticileri her gün işletmenin ve çalışanların daha ileri bir noktaya ulaşması için güncel uygulamaları ve sistemleri yakından takip etmektedirler. Özellikle işgören bulma ve seçme süreçlerinde, yeniliklere adaptasyon sorununun önüne geçebilmek adına iş tecrübesi kadar teknik becerilere de sahip çalışanların seçimine öncelik verilmektedir. Bu bağlamda

mekatronik, elektrik-elektronik ve yazılım mühendisliği gibi alanlardan çalışanlar, Endüstri 4.0 gerekliliklerine uygun olarak tercih edilmektedir.

Kovid-19 salgını ve sonrasında, işgören bulma ve seçme aşamalarında çevrimiçi görüşmeler daha yaygın hale gelmiştir. İşgören bulma stratejilerinde dijitalleşme, işletmenin İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarına da derin bir şekilde yansımıştır. Çalışanları iş süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olarak gören İK, işletmenin gelişmesi için önce çalışanların geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu doğrultuda, Endüstri 4.0'ın gerektirdiği çok yönlü becerilere sahip çalışanlar yetiştirmek temel amaçlardan biridir. 2016 öncesinde, bir alanda uzmanlaşmak işletmenin gelişimi için en doğru yöntem olarak görülürken, günümüzde çalışanların farklı alanlarda beceriler kazanarak geliştirilmesi ön planda tutulmaktadır. Örneğin, bir bölüm şefinin artırılmış sanal gerçeklik (AR) gözlükleri ile toplantıya katılabilmesi gibi teknolojik yetkinlikler, bu yaklaşımın somut bir örneği olarak değerlendirilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların eğitimden iş süreçlerine kadar her aşamada yakından gözlemlenmesini ve kişisel yetkinliklerine göre kariyer fırsatları sunulmasını sağlamaktadır. Liderlik ve teknik uzmanlık gibi alanlarda öne çıkan çalışanlar, dijital ortamlarda performans kriterleriyle takip edilmekte ve bu değerlendirmeler sonucunda kariyer planlamaları yapılmaktadır. Hem manuel hem de dijital olarak yürütülen bu performans değerlendirmeleri, çalışanların gösterdiği başarıların yanı sıra bireysel davranışları temel alarak performans notlarına yansıtılmaktadır. Performans sonuçlarına göre ücret politikaları da dinamik bir şekilde düzenlenmekte, çalışanların günümüz teknolojik koşullarına uygun yetkinlikler geliştirmeleri en önemli kriterlerden biri olarak öne çıkmaktadır.

Endüstri 4.0'ın getirdiği dijitalleşme ile işletme, iş süreçlerinde verimliliği artırmayı ve daha esnek bir yapı oluşturmayı başarmıştır. Sürekli değişen teknolojik gereksinimlere adapte olabilmek için iş tanımları ve görevleri sık sık revize edilmekte ve çalışanların bu yeniliklere uygun şekilde eğitimlerle desteklenmesi sağlanmaktadır. İşletme C, hem manuel hem de dijital olarak yürüttüğü performans değerlendirmeleriyle, çalışanların bilinçsel yetkinliklerine dayalı bir ödül ve ücretlendirme politikası izlemektedir. Bu, işletmenin yenilikçi teknolojilerle paralel olarak gelişen İKY uygulamalarını sürdürülebilir kılarken, çalışanların Endüstri 4.0'ın getirdiği dijital yetkinliklere hızlıca uyum sağlamasını da teşvik etmektedir.

İşletme D, 150 farklı gıda maddesi üretimini başarılı bir şekilde gerçekleştiren ve yılsonuna kadar 100 yeni işgören alımı yaparak insan kaynağını 1500 kişiye çıkarmayı hedefleyen bir yapıdadır. 2017 yılından bu yana Endüstri 4.0 süreçleri çerçevesinde işgören bulma ve seçme aşamalarına yeni kriterler ekleyen işletme, mevcut ve gelecekteki çalışanlarının hem tecrübe birikimlerine hem de dijital yetkinliklerine büyük önem vermektedir. Teknolojik değişimlere uyum sağlama, işletmenin İK stratejilerinin temel taşlarından biri haline gelmiştir.

2017 öncesinde işgören bulma süreçlerinde bilgi teknolojilerine (Information Technology – IT) ağırlık veren işletme, günümüzde daha da özele inerek veri analiz

uzmanı (Data Analysis Specialist – DAT) gibi daha spesifik pozisyonlara odaklanarak işgören seçme stratejileri geliştirmektedir. Bu durum, işletmenin Endüstri 4.0 ile uyumlu nitelikli işgücü ihtiyacını karşılama çabasını göstermektedir. Özellikle uzun süredir işletmede çalışan bireylerin, mevcut teknolojilere adapte olma ve kendilerini sürekli geliştirme konusundaki zorunlulukları da İnsan Kaynakları Yönetiminin öncelikli gündemleri arasındadır. İnsan kaynakları yöneticileri, tecrübeli çalışanların teknolojik yeniliklerle senkronize olamaması durumunda bunun hem çalışan hem de işletme için önemli bir kayba neden olacağını belirtmektedir.

Çalışanların gelecekte sorun yaşamaması ve Endüstri 4.0 süreçlerine uyum sağlaması adına İşletme D, tüm çalışanlarını kapsayan eğitim programları düzenlemektedir. Bu eğitimler, günün koşullarına göre en uygun performans sergileyebilecek işgörenler yetiştirmeyi hedeflemektedir. Düzenli aralıklarla yapılan ölçme ve değerlendirmelerle çalışanların eksiklikleri tespit edilmekte ve bu eksikliklerin giderilmesi için gruplar halinde ya da bireysel eğitimler verilmektedir. Yüksek performans gösteren işgörenler, performansları yüzdelik olarak hesaplanarak işletme içinde yeni sorumluluklar üstlenmeye teşvik edilmektedir. Dijital yetkinliklerin, özellikle teknoloji kullanımının, çalışanların görevde yükselme süreçlerinde kritik bir faktör olarak değerlendirilmesi, işletmenin İK politikasının bir parçası haline gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların iş hedeflerine ulaşma, kendilerini geliştirme ve örgütsel bağlılık konusunda gösterdikleri performansları, orta ve üst düzey yöneticilerin verdiği puanlarla değerlendirmektedir. Bu performans değerlendirmeleri sonucunda çalışanların ücretlerinde az da olsa değişiklikler yapılmakta ve bu durum motive edici bir unsur olarak görülmektedir. Ücret politikalarının yanı sıra, çalışanlara maddi olmayan ödüller (teşekkür belgesi, plaket vb.) verilerek teşvik edilmeleri sağlanmaktadır. Bu yaklaşım, Endüstri 4.0 ile gelen dijitalleşme sürecinin İnsan Kaynakları Yönetimindeki değişimlerinin bir yanısıradır.

Endüstri 4.0 süreci ile birlikte, İKY uygulamalarında işgören bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama, performans değerlendirme, ücret ve ödül yönetimi, iş tanımı ve tasarımı gibi birçok alanda köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Bu yeni stratejiler, işletmenin hem verimliliğini artırmakta hem de çalışanların sürekli gelişimini destekleyen bir ortam yaratmaktadır. Araştırmanın yapıldığı işletmelerde uygulanan bu stratejiler, Endüstri 4.0'ın İKY uygulamalarına etkilerinin kaçınılmaz olduğunu göstermektedir (Oruçoğlu, 2022: 57).

Tablo 2. Endüstri 4.0 Öncesi ve Sonrası İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri (İşletme A – İşletme B – İşletme C – İşletme D)

	İŞLETME A	
	Endüstri 4.0 Öncesi	Endüstri 4.0 Sonrası
	Öncesi işe alım süreçlerinde teknoloji ve dijital	Endüstri 4.0 süreci sonrasındaki yeni

İş Gören Bulma ve Seçme	yetkinliklerden ziyade, iş tecrübesi, genel eğitim durumu ve geleneksel mülakat yöntemleriyle adayların değerlendirilmesi daha yaygındı.	teknolojilere adaptasyon sorunu yaşanmaması için iş tecrübelerinin yanı sıra teknik yetkinliklere de sahip çalışanların seçimine ağırlık verildi.
Eğitim ve Geliştirme	Gelişim odaklı eğitimler, çalışanların mevcut görevlerine odaklanıp iş tecrübelerini geliştirme amacı taşıyor, dijital beceriler ve teknoloji kullanımı öncelikli bir konu değildi.	Verimlilik artışı, kişisel gelişimler ve Endüstri 4.0 sürecindeki güncel teknolojilerin kullanımı için işletmede sürekli eğitim ve geliştirme programları planlanmakta.
Kariyer Planlama	Ekip liderlerinin manuel olarak doldurdıkları günlük, haftalık ve aylık iş takip formları süreç sonunda analiz edilerek performans çıktılarına göre kariyer planlamaları yapılmaktaydı.	Özellikle performans odaklı dijital yöntemlerle birey ve grup performansları ölçülerek, yüksek performans gösteren çalışanlar için sürekli olarak kariyer planlamaları yapılmaktadır.
Performans Değerlendirme	Genellikle manuel yöntemlerle yapılır, kısım sorumluları ve yöneticiler performans değerlendirmelerini fiziksel evraklar ve toplantılar aracılığıyla gerçekleştirirdi.	İşletme üretim ve idari olarak performansları dijital tabletler yardımıyla ayrı ayrı ölçmekte. Elde edilen verilerin analizi sonucu, kısım sorumlularının verdiği performans notunu üst yönetim sistem üzerinden birlikte değerlendirmektedir.
Ücret ve Ödül Yönetiminde	Genellikle yöneticilerin sübjektif değerlendirmelerine dayanarak yapılır, performans ölçümleri manuel olup dijital veriler yerine gözlemler esas almırdı.	Ücret ve ödül orta ve üst yönetim tarafından belirlenmektedir. En önemli kıstas süreç sonunda elde edilen dijital verilerin analizi ile performans odaklı ücret sistemi olmasıdır.
İş Tanımı ve İş Tasarımı	Uzun süreli ve statik yapıda olup, nadiren revize edilir,	İş tanımları ve tasarımlar güncel değişimlere ve

	teknolojik değişimlere göre uyarlamalar sınırlıydı.	işletmenin yenilenen kaynaklarına göre tekrardan revize edilmektedir.
	İŞLETME B	
	Endüstri 4.0 Öncesi	Endüstri 4.0 Sonrası
İş Gören Bulma ve Seçme	Genellikle geleneksel yöntemlerle yapılır, ilanlar gazeteler veya kariyer siteleri üzerinden verilir ve başvurular manuel olarak değerlendirilirdi.	Tüm sosyal platformlar aktif kullanılarak Endüstri 4.0 da gerekli olan yetkinliklere sahip başvurulara ulaşılmıştır.
Eğitim ve Geliştirme	Daha çok genel eğitim programlarıyla sınırlıydı ve çalışanların gelişimlerine yönelik talepleri doğrultusunda veya ihtiyaçları manuel gözlemlerle belirlenerek uygulanırdı.	Dijital programlar yardımıyla, çalışanlarda eksiklik neredeyse tespit edilerek o eksikliklerin giderilmesine yönelik eğitimler verilmektedir.
Kariyer Planlama	İlgili departman yöneticilerin gözlemleri ve tecrübelerine dayalı olarak yapılır, performans analizleri dijital sistemlerle desteklenmeden manuel şekilde değerlendirilirdi.	Veri analizleri sonucunda istenilen performansa erişen ve süreklilik sergileyen çalışanlar için sorumluluk artırıcı görevler verilmektedir.
Performans Değerlendirme	Çoğunlukla manuel yöntemlerle yapılır, ilgili departman yöneticileri performans değerlendirmelerini fiziksel evraklar ve toplantılar aracılığıyla gerçekleştirirdi.	Çalışanların dijital yazılımlar aracılığıyla bireysel ve ekiple çalışma performansları sürekli olarak incelenmekte.
Ücret ve Ödül Yönetiminde	Formların değerlendirilmesi sonucu daha çok bireysel performansa dayalı olarak belirlenir ve toplu ödüller yerine sadece kişisel başarılar için maddi ödüller verilmekteydi	Operatörlerin sahip oldukları tabletlere tanımlanan hedeflere ulaşılması halinde o hatta çalışan tüm operatörlere maddi ödül verilmektedir.
İş Tanımı ve İş Tasarımı	Süreçlerde değişim düşük oranlı olduğu için sabit yapıda sistemler kurulup	Eklenen teknolojiler ile iş tanımları ve iş

	uzun süreli olarak aynı iş tanımları ve tasarımları devam ederdi.	tasarımları sürekli olarak revize edilmektedir.
İŞLETME C		
	Endüstri 4.0 Öncesi	Endüstri 4.0 Sonrası
İş Gören Bulma ve Seçme	Genel olarak iş tanımlarına dayalı geleneksel yöntemlerle, yüz yüze görüşmelerle ve sınırlı pozisyonlar için gerçekleştiriliyordu.	Mekatronik, elektrik-elektronik ve yazılım mühendisleri Endüstri 4.0 gerekliliklerine göre seçildi. Diğer çalışanlar ise iş tanımlarına göre online veya bireysel başvurular ile seçilmektedir.
Eğitim ve Geliştirme	Genellikle çalışanların uzmanlık alanlarına yönelik sınırlı programlarla ve yüz yüze eğitimlerle sağlanıyordu.	Çalışanlar uzman oldukları alanlarda geliştirilmelerinin yanı sıra ilişkili alanlarda da yüz yüze veya çevrimiçi eğitimlere tabi tutulmaktalar.
Kariyer Planlama	Genellikle yöneticilerin gözlemlerine dayalı olarak yapılıyor; çalışanların potansiyelleri ve gelişim alanları yeterince sistematik olarak tespit edilemiyordu.	Çalışanlar liderlik, teknik, teknolojik veya hangi alanda uzman olacaksa dijital sistemler ile tespit edilerek kariyer imkânı tanınıyor.
Performans Değerlendirme	Genellikle manuel yöntemlerle yapılır. İşgörenlerin departman sorumluları ve bir üst yöneticileri performans değerlendirmelerini fiziksel evraklar ve toplantılar aracılığıyla gerçekleştirirdi.	Ölçümler dijital süreçler yardımıyla yapılıyor. Gösterdikleri başarılar ve bireysel davranışları ile performans notları oluşturuluyor
Ücret ve Ödül Yönetiminde	Çoğunlukla sabit kriterlere dayanıyor; çalışanların performansları ve yetkinlikleri yeterince veri analizi ile değerlendirilmeden belirlenip ödüllendirme yapılıyordu.	Performansa yönelik verilerin analiz süreçleri sonrasında ücret değişmektedir. Davranışsal yetkinlikler yerine bilinçsel yetkinliklere göre ücret ve ödül yönetimi uygulanmaktadır.

İş Tanımı ve İş Tasarımı	İş tanımları ve tasarımlarını mekanik bir süreç olarak görüldüğü için çok fazla bir değişim yapılmıyordu.	İş tanımları ve tasarımlarını dinamik bir süreç olarak görüyorlar. Bu yüzden gerekliliğe göre değişim yapılmakta.
İŞLETME D		
	Endüstri 4.0 Öncesi	Endüstri 4.0 Sonrası
İş Gören Bulma ve Seçme	Çoğunlukla genel becerilere odaklanılarak, teknoloji ve veri analizi gereksinimlerine yönelik özel pozisyonlar dikkate alınmıyordu.	Endüstri 4.0 sürecindeki yeniliklere uyum sağlanmasının yanı sıra iş tecrübesine ve teknik becerilere de sahip çalışanların seçimine ağırlık verildi ve veri analiz uzmanı gibi çalışanlar istihdam edildi
Eğitim ve Geliştirme	Genellikle geleneksel yöntemlerle yürütülüyordu. Çalışanların eksiklikleri belirlenmeden, genel eğitim programları uygulanıyordu ve yeni teknolojilere yönelik özel bir eğitim yaklaşımı bulunmuyordu.	Dijital programlar aracılığıyla çalışanlarda eksiklikler tespit edilerek o eksikliklerin giderilmesine yönelik yüz yüze ve çevrimiçi eğitimler verilirken aynı zamanda yeni teknik ve beceri temelli eğitimlerde verilmektedir.
Kariyer Planlama	Performans değerlendirmelerine dayanmıyordu. Çalışanların gelişim fırsatları, kişisel görüşmelerle ve yıllık değerlendirmelerle sınırlıydı; teknolojik veriler kullanılmıyordu. Bu durum, kariyer ilerlemesini olumsuz etkileyebiliyordu.	Teknolojik yenilikler ile elde edilen veriler sonucunda, yüksek performans sergileyen çalışanlar sürekli değerlendirilerek kariyer imkânı sağlanmakta.
Performans Değerlendirme	Ekip liderlerinin ve departman yöneticilerinin öznel görüşlerine dayanıyordu. Çalışanların üretim hedeflerine erişiminde dijital veriler	Dijital verilerin analizi sonucu, üretim hedefine erişen çalışanlara, sistem üzerinden orta ve üst düzey yöneticilerin verdikleri puanlar ile

	kullanılmıyordu; bu durum, değerlendirmelerin nesnellliğini ve doğruluğunu olumsuz etkiliyordu.	performans değerlendirmesi yapılmaktadır.
Ücret ve Ödül Yönetiminde	Yıllık performans değerlendirmelerine dayanıyordu. Hedeflere ulaşan çalışanlar için maddi ödüller verilse bile bu süreç çoğunlukla bireysel başarılar üzerinden şekilleniyor ve ekip performansı dikkate alınmıyordu.	Elde edilen veriler ışığında, hedeflere ulaşılması halinde o hatta çalışan tüm işgörenlere maddi ve teşvik edici ödüller verilmektedir.
İş Tanımı ve İş Tasarımı	Mekanik süreçler hâkim olduğu için, nadiren revize edilirdi. Bir iş tanımı yıllarca aynı şekilde devam ettirilirdi.	İş tanımları ve tasarımları envantere kazandırılan yeni teknik ve teknolojik yenilikler ekseninde güncellenerek çalışanlara iletiliyor.

4. TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümü çalışmada yer alan kavramlara ve amaçlara yönelik daha önce yürütülen araştırmalar ile uyumunu veya farklarını görmek ayrıca araştırmadaki ve yazındaki değişkenleri tartışmak amacıyla oluşturulmuştur.

Endüstri 4.0 sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarında yaşanan değişimler, iş dünyasında önemli bir tartışma konusu haline gelmiştir. Bu süreçte dijitalleşme, otomasyon ve yeni teknolojilerin getirdiği dönüşüm, örgütlerin İK birimlerini yeniden yapılandırmaya zorlamaktadır. Literatür taramasında öne çıkan çalışmalar, Endüstri 4.0'ın İKY uygulamalarına etkilerini çeşitli yönleriyle ele almakta ve bu değişimlerin işletmelere nasıl yansdığına dair farklı perspektifler sunmaktadır.

Taşköprü (2019) çalışmasında, Endüstri 4.0'ın etkilerinin örgütlerin tercihlerine göre değişiklik gösterdiğini belirtirken, bu sürecin İKY uygulamaları üzerinde doğrudan bir etkisi olduğuna vurgu yapmaktadır. İş gücü planlaması, iş analizi, performans ölçümü, seçme ve yerleştirme gibi temel İKY uygulamaları, dijitalleşmenin hız kazandığı bu dönemde yeniden şekillenmek zorundadır. Yapmış olduğumuz bu araştırma sonucu da; dört farklı işletmenin her birinin teknolojik yeniliklerin benzer olmayı değişiklik gösterdiği düşünülmektedir. Bu sonuç ise Taşköprü (2019)'un bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Yılmaz ve Yılmaz (2023) ise Endüstri 4.0'ın örgütler üzerindeki uzun vadeli etkilerine dikkat çekmektedir. Bu çalışmaya göre, Endüstri 4.0'ın ilerleyen yıllarda örgütler için kaçınılmaz bir zorunluluk haline geleceği, İKY uygulamalarının radikal bir değişimden geçeceği vurgulanmaktadır. İnsan kaynağına duyulan ihtiyacın azalmasıyla birlikte, İK birimlerinin çalışan eğitimine daha fazla önem vermesi gerekecektir. Bu araştırmanın yapıldığı işletmelere baktığımızda ise dört farklı işletmeninde, eğitimlere giderek önem vermeleri yönüyle benzerlik taşırken; iş gücüne duyulan ihtiyacın azalacağı görüşü ile çalışmamız farklılıklar göstermektedir. Araştırmanın yapıldığı işletmelerde her ne kadar teknolojik yenilikler olsa da iş gücü ihtiyacının da aslında aynı oranda arttığı görülmüştür.

Demirkol ve Tis (2018) ise teknolojinin İKY uygulamaları üzerindeki etkisini daha stratejik bir bakış açısıyla ele almıştır. Dijitalleşme ile birlikte İK yöneticilerinin daha isabetli kararlar alabileceği ve bu sayede daha başarılı bir iş gücü profili oluşturabilecekleri belirtilmiştir. Bu noktada, dijitalleşmenin yalnızca operasyonel süreçlere değil, aynı zamanda stratejik İKY uygulamalarına katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Örneğin, doğru veri analizleri ve otomasyon sistemleri sayesinde, çalışan seçiminde ve performans değerlendirmelerinde daha objektif ve veriye dayalı kararlar almak mümkün hale gelmiştir. Aynı şekilde yapmış olduğumuz çalışma sonucuna göre dört işletmeninde işgören bulma ve seçme aşamasında otomasyon sistemlerinden fazlaca faydalandıkları yönünden; araştırmamız Demirkol ve Tis (2018) ile paralellik göstermektedir.

Yelkikalan, Kırılmaz ve Ayhün (2021) ise eğitim düzeyi ile Endüstri 4.0'ın gerektirdiği yetkinlikler arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir. Bu çalışmaya göre, eğitim seviyesi yüksek işgörenler Endüstri 4.0'ın gerektirdiği yetkinliklere daha kolay uyum sağlarken, düşük eğitim seviyesine sahip işgörenler bu sürece ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Bu durum, örgütlerde eğitim ihtiyacını daha da artırmaktadır. Örgütlerin, teknolojik dönüşüme ayak uydurabilmesi için sürekli olarak çalışanlarını eğitmesi ve bu eğitimlerin güncel teknolojilerle uyumlu olmasına özen göstermesi gerekmektedir. Endüstri 4.0 süreci, yalnızca teknik becerilere değil, aynı zamanda dijital okuryazarlık, problem çözme, analitik düşünme gibi becerilere sahip bir iş gücü gerektirmektedir. Bu bağlamda, İKY birimlerinin çalışan gelişimine daha fazla yatırım yapması ve eğitim programlarını bu doğrultuda güncellemesi kaçınılmazdır. Aynı şekilde yapmış olduğumuz araştırma sonucunda; işgörenlerde dijital okuryazarlık, problem çözme ve analitik düşünme yetkinlikleri söz konusu araştırma ile paralellik göstererek, önemli hale gelmiştir. Bu söz konusu yetkinliklerin gelişimi içinse; araştırma yapılan dört işletmede de sürekli eğitimler verilmektedir.

Davutoğlu (2018) ise İKY uygulamaları üzerine yapmış olduğu çalışmasında ihtiyaç duyulan iş gücünün yeni teknolojilerle uyumlu olması gerektiğini belirtmiştir. Aynı şekilde araştırma yapılan işletmelerde özellikle mekatronik, elektrik-elektronik ve yazılım mühendisi gibi işlerin Endüstri 4.0 gerekliliklerine göre seçiliyor olması yine bu çalışma ile paralellik göstermektedir.

Tüm bu literatür incelemeleri ışığında, Endüstri 4.0'ın İKY üzerindeki etkileri hem operasyonel hem de stratejik düzeyde geniş çaplı bir dönüşümü gerektirmektedir. Örgütler, İnsan Kaynakları Yönetimi süreçlerini dijitalleşme ve otomasyon ile uyumlu hale getirmek zorundadır. İşe alım, eğitim, performans değerlendirme gibi temel İKY süreçlerinde dijital araçların etkin kullanımı, iş gücünün niteliğini artırarak örgütlerin rekabet gücünü yükseltecektir. Ancak bu süreçte eğitim düzeyi düşük işgörenlerin de yeni teknolojilere uyum sağlaması için gerekli eğitimlerin verilmesi, örgütlerin başarısında kritik bir rol oynamaktadır.

Sonuç olarak, Endüstri 4.0 süreci, İKY'nin geleneksel uygulamalarından koparak dijitalleşme ve inovasyon odaklı bir yapıya dönüşmesine neden olmaktadır. Bu süreçte başarılı olmak isteyen örgütler, İKY stratejilerini dijital dönüşümle uyumlu hale getirmeli, çalışanlarının yetkinliklerini artırmaya yönelik sürekli eğitimler düzenlemeli ve teknolojinin sunduğu fırsatları en iyi şekilde kullanmalıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın yapıldığı işletmeler ağır sanayi, hazır giyim, otomotiv ve gıda sektörlerinde Endüstri 4.0 sürecinde ülkemizde öncü firmalardır. Araştırma yapılan her işletmenin Endüstri 4.0 süreci farklılık göstermektedir. Özellikle her sektördeki inovatif alanlar farklılık göstermekle birlikte mekanik nesnelerin sensörler vasıtasıyla internete bağlandığı günümüzde dijital dönüşüm tüm sektörlerdeki ortak inovatif alanlardan bir tanesidir.

Ağır sanayi sektöründe 1975 yılından günümüze kadar faaliyet gösteren ve hali hazırda 1850 işgörenin bulunduğu İşletme A'da, İK yöneticileri her gün çalışanların ve işletmenin daha iyi bir konuma erişmesi için güncel uygulama ve sistemleri yakından takip etmektedirler. Özellikle sürecin en başında yani işgören bulma ve seçme aşamasında yeniliklere adaptasyon sorunu yaşanmaması için iş tecrübelerinin yanı sıra teknik becerilere de sahip çalışanların seçimine ağırlık verilmektedir.

İşletme B'de bulunan İnsan kaynakları yöneticilerinin günümüzde vurguladığı önemli bir faktör ise; Endüstri 4.0 sürecinde her çalışanın her şeyden biraz da olsa bilmesi gerektiğidir. Örneğin, üretim hattında çalışan bir sorumlu yer geldiğinde sanal gözlüklerle dijital ortamlarda toplantılara katılarak bilgi alışverişinde bulunmalıdır. Bu yüzden işletme İKY uygulamalarında en baştan en sona kadar günün koşullarına uyum sağlama çabasında olup tüm işgörenleri kapsayan eğitimler günün koşullarına göre revize edilerek planlanmaktadır. Ayrıca her çalışanda bulunan tabletler sayesinde çalışanlarda eksiklik neredeyse tespit edilerek o eksikliklerin giderilmesine yönelik gruplar halinde veya bireysel olarak eğitimler verilmektedir.

İşletme C ise; İK yöneticileri her gün çalışanların ve işletmenin daha iyi bir konuma erişmesi için güncel uygulama ve sistemleri yakından takip etmektedirler. Özellikle sürecin en başında yani işgören bulma ve seçme aşamasında yeniliklere adaptasyon sorunu yaşanmaması için iş tecrübelerinin yanı sıra teknik becerilere de sahip çalışanların seçimine ağırlık verilmektedir.

İşletme D, Endüstri 4.0 sürecine başladıktan sonra yeni teknolojileri de envanterine almasının yanı sıra aslında her teknoloji için yeni insan gücü gerektiğini vurgulamıştır. İşletme bu söz konusu süreç içerisinde dijitalleşme ve ileri düzey teknolojik yeniliklerle birlikte üretim ve satış hacminin arttığını bu artışlar ile de sürecin sorunsuz işlenmesi için İKY uygulamalarının her zaman günün koşullarına göre revize edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Genel itibarıyla araştırmanın yapıldığı 4 farklı işletmede; özellikle Endüstri 4.0 sürecinin başlamasıyla işgören bulma ve seçme aşaması örgütler için Endüstri 4.0 sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi adına atılacak ilk ve en önemli adım olmuştur. İş tecrübesine fazlaca önem veren işletme A ve İşletme D, Endüstri 4.0 sonrası işgören bulma ve seçme aşamasında tecrübenin yanında teknolojik yenilikleri kullanım becerileri de eklemiştir İşletme B ise dijitalleşen Dünya'nın yeni imkânlarını kullanmıştır. En fazla kitleye sosyal medya aracılığıyla ulaşıldığını düşünerek Endüstri 4.0 sürecindeki işgören bulma ve seçme aşamasını sosyal medya üzerinden, yeni tür yetkinliklere sahip olan işgörenlerin seçmeye çalışmıştır. Yoğun bir teknolojiyle üretim yapan İşletme C ise özellikle mühendislik alanında tercih edecekleri işgörenleri Endüstri 4.0 gerekliliklerine göre seçmeyi tercih etmişlerdir. Bu sonuç ise Yelkikalan, Kırılmaz ve Ayhün (2021) ise benzerlik göstermektedir.

Eğitim ve geliştirme aşamasında ise söz konusu dört işletmenin yaklaşımları çoğunlukla benzer olmuştur. Tüm işletmeler Endüstri 4.0 sürecinde eğitimin önemini fark ederek mevcut teknik ve bilgi düzeyini sürekli artırmayı ve başka alanlarda da işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri üzerine yoğunlaşmışlardır.

Endüstri 4.0 sürecinin yenilikler getirdiği bir başka süreç olan kariyer planlama sürecinde ise; işgörenlerin üretim ve çalışma sürecinde ortaya koydukları tüm performanslar araştırmanın yapıldığı 4 işletmede benzerlik göstermiştir. Üretim ve çalışma sürecinde ortaya koydukları tüm performanslar toplanarak analiz edildikten sonra performans düzeyleri yüksek olduğu gözlemlenen işgörelere yeni kariyer imkânları sunulmuştur. Ancak burada İşletme C, işgörenlerin performansları ve davranışları sonucu liderlik, teknik veya hangi alanda uzman olacağı alanları tespit ederek o yönde kariyer imkânı da sunmaktadır. Araştırma yapılan örgütlerde Endüstri 4.0 sürecinde işgörenlerin kariyer planlamalarının yapılmasının önemi ise Yılmaz ve Yılmaz (2023:22) benzerlikler göstermektedir.

Diğer taraftan araştırmanın yapıldığı tüm işletmeler kendilerine has performans değerlendirme sistemleri oluşturmuşlardır. İşletme A üretim ve idari kısımların performanslarını ayrı ayrı ölçerek üst yönetime sunarken; işletme B ise her bir çalışanın elinde bulunan el tabletlerinden aldıkları verileri analiz ederek performans değerlemesi yapmaktadır. İşletme C ise Endüstri 4.0 sürecine göre eski bir sistem olan kontrol formlarını kullanarak ve işgörenleri yakından gözlemleyerek performansları ortaya çıkartıp değerlendirirken; İşletme D ise işgörelere üretim öncesinde belirlenen hedeflere, ulaşım ulaşmama durumlarına göre performans değerlendirmesi yapmaktadır. Araştırma yaptığımız tüm işletmelerin bir başka ortak yönü ise

performans değerlendirmeler sonucunda ücret ve ödül yönetimi sistemi ekseninde işgörenlerine gerekli ödülleri sunmaktadırlar.

Endüstri 4.0 devri çoğu süreçte değişime yol açtığı gibi iş tanımı ve iş tasarımı sürecinde de değişimlere yol açmıştır. Endüstri 4.0 süreci öncesine baktığımızda, araştırmanın yapıldığı 4 farklı işletmede iş tanımı ve iş tasarımı süreçlerinin sabit bir şekilde, uzun süreli değişmeden devam ettiğini ve mekanik bir yapı içerisinde olduğu görülmektedir. Bu da iş tanımlarının ve tasarımlarının uzun süre değiştirilmeden devam ettirildiğini göstermektedir. Ancak Endüstri 4.0 süreci sonrasında, öncelikli olarak gerçekleştirilecek işlerin tanımları değişmiş ve günümüz Endüstri 4.0 süreçlerine ve teknolojik dönüşümlere uygun hale getirilmiştir. Mekanik tasarımlardan organik tasarımlara, sabit süreçlerden değişken süreçlere ve teknolojinin hızlı ilerlemesinden dolayı uzun süreli değişimlerden orta hatta kısa süreli iş tasarımlarına geçilmiştir. Aktif bir iş yaşamı sunan Endüstri 4.0 sürecinde iş tanım ve tasarımları sürekli olarak değişime uğrarken işletmelerin bu söz konusu değişimleri yakından takip etmeleri de günümüz örgüt dünyasında önemli olmaktadır. Diğer taraftan günümüz örgütlerinde İKY uygulamalarının tamamında dijitalleşme kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Eski üretim tekniklerindeki iş akış formlarının yerini dijital tabletlerin aldığı örgütlerde teknolojik yenilikler beraberinde eğitim ihtiyaçlarını da getirmiştir. Araştırma yapılan tüm işletmelerde özellikle orta yaş üzeri işgörenlerin teknolojik yeniliklere uzak kalması ve kullanımda zorluklar yaşaması iş ortamında da çalışmaların yavaşlamasına neden olduğu görülmüştür. Bu söz konusu olumsuzluğun önüne ise İK yöneticileri teknolojik eğitimler ile çözümler üretmişlerdir.

Araştırmada, İşletme A, İşletme B, İşletme C ve İşletme D'den elde edilen bulgular sonucunda; Endüstri 4.0 sürecinin İKY uygulamalarında benzer dönüşümlere yol açtığını göstermektedir. İşe alım süreçleri, geleneksel yöntemlerden uzaklaşarak dijitalleşmiş, mesleki uzmanlık ve teknik gerekliliklere uygun şekilde çevrimiçi başvuru ve seçme yöntemleri benimsenmiştir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların teknik ve kişisel gelişimlerine odaklanarak çevrimiçi ve hibrit formatlarla zenginleştirilmiş; çalışanların yetkinliklerini artıracak şekilde daha sistematik hale getirilmiştir. Kariyer planlama, dijital sistemlerin etkin kullanımıyla yapılandırılmış ve çalışanların liderlik, teknik ve davranışsal yetkinliklerini ölçmeye dayalı olarak planlanmıştır.

Performans değerlendirme süreçleri manuel yöntemlerden dijital ve veri odaklı sistemlere geçiş yaparak çalışanların bireysel ve ekip başarılarını ölçmek için daha şeffaf ve ölçülebilir hale getirilmiştir. Ücret ve ödül yönetimi, davranışsal ve teknik yetkinliklere dayalı analizlerin ardından bireysel başarıyı teşvik eden performans odaklı bir yapıya dönüşmüştür. İş tanımları ve tasarımları, mekanik ve statik yaklaşımlardan dinamik ve değişime açık bir yapıya evrilmiş, Endüstri 4.0'ın gerektirdiği esnek ve yenilikçi süreçler benimsenmiştir. Aslında bu sonuçlar, dört işletmenin İKY uygulamalarında, dijitalleşme ve Endüstri 4.0 entegrasyonu yoluyla daha esnek, ölçülebilir ve stratejik bir dönüşüm geçirdiğini ortaya koymanın yanı sıra

Endüstri 4.0 süreci sonrasındaki dönüşümler, İKY uygulamalarının işletmelerin rekabet gücünü artıracak şekilde yeniden yapılandırıldığını göstermektedir.

THE QUALITATIVE RESEARCH ON THE CHANGES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FUNCTIONS IN THE PROCESS OF INDUSTRY 4.0

1. INTRODUCTION

The Industry 4.0 process offers organizations the opportunity to establish smart factories while enabling entry into new markets through software systems controlled by algorithms. Driven by scientific achievements, this process leads to significant transformations, especially in automation, allowing machines to increasingly control organizational operations. Information and communication technologies have advanced rapidly, with tools like artificial intelligence, robots, and sensors streamlining both organizational and societal processes. However, literature often emphasizes the technological aspects of this transformation, overlooking the necessity of integrating human resource management for sustainable success. This study analyzes the changes Industry 4.0 brings to HR functions, including recruitment, career planning, training, performance evaluation, and compensation, highlighting the importance of adapting HR systems to these evolving demands and contributing to the existing body of research.

2. METHODS

Purposeful sampling, a technique commonly used in qualitative research, refers to the deliberate selection of individuals or organizations that are likely to provide relevant information for a specific topic, while excluding those who are unlikely to contribute valuable insights (Patton, 2015: 230; Maxwell, 2018: 97). Unlike probability-based methods often used in quantitative studies, purposeful sampling methods were developed within the qualitative research tradition (Yıldırım and Şimşek, 2016: 88).

For this study, semi-structured face-to-face and online interviews were conducted to collect data. Detailed reports were created regarding participants' work processes and experiences during these interviews. Additionally, natural observation techniques were used to observe participants in their work environments, focusing on their behaviors and attitudes toward work processes. Furthermore, documents such as strategy papers, policy documents, and reports related to human resource processes from the organizations were examined to gather findings.

A total of sixteen individuals from four companies that expressed interest in participating in the study were interviewed. Table 1 presents information on the participants' job titles, years of service within the company, the interview location, and the duration of the interviews.

3. RESULTS

This research examines the changes in human resources processes in four leading companies in Turkey's heavy industry, ready-made clothing, automotive, and food sectors during the Industry 4.0 process. While each sector's innovative approaches vary, digital transformation is a common innovative field across all sectors. Company A (heavy industry) emphasizes technical skills along with experience during the employee selection phase, while Company B stresses that every employee should be versatile and capable of using digital tools (e.g., virtual glasses). Company C also prioritizes technical skills in selecting innovative employees, and Company D reports that production and sales volumes have increased with Industry 4.0, necessitating continuous updates to human resources systems.

In terms of training and development processes, all four companies recognize the importance of education during the Industry 4.0 process and focus on continuously improving employees' skills. Career planning processes similarly involve assessing employee performance, with high-performing employees being offered career opportunities. Each company has a distinct performance evaluation system: Company A evaluates administrative and production units separately, Company B uses tablet data to analyze performance, Company C employs traditional control forms, and Company D assesses performance based on pre-set targets.

The Industry 4.0 process has also changed job descriptions and designs. Previously static processes have become more dynamic, with the frequency of changes increasing due to digitalization. Digitalization has significantly impacted how employees work in all companies, particularly with older employees facing difficulties adapting to these innovations. However, human resources managers have addressed these issues through training. In conclusion, Industry 4.0 has made digitalization of human resources systems inevitable, and this digital transformation provides companies with a competitive advantage.

4. DISCUSSION

This section aims to compare and discuss the concepts and variables of the study with previous research in the literature, focusing on the transformations within human resources (HR) functions due to Industry 4.0. The digitalization, automation, and new technologies brought by Industry 4.0 have forced organizations to restructure their HR units. According to Taşköprü (2019), fundamental HR functions such as workforce planning, job analysis, performance measurement, and recruitment are being reshaped due to digitalization. Yılmaz and Yılmaz (2023) emphasize the long-term effects of Industry 4.0 on organizations, stressing the need for HR units to focus more on employee training as automation reduces the demand for human labor. Demirkol and Tis (2018) add a strategic perspective, arguing that digitalization aids HR managers in making more accurate decisions, enhancing employee selection and performance evaluations. Yelkikalan, Kırılmaz and Ayhün (2021) highlight the link between education and the skills required for Industry 4.0, pointing out that highly educated

employees adapt more easily to new technologies. Overall, the literature suggests that Industry 4.0 necessitates a comprehensive transformation of both operational and strategic HR functions, with a particular focus on training and upskilling employees to meet the demands of digitalization.

CONCLUSION

As stated in both our research and previous studies, the components of Industry 4.0, which are at the forefront of technological developments today, lead organizations towards digitalization and a digital transformation. Human resource systems are significantly affected by this digital transformation. Today, almost all human resource applications can be conducted in digital environments using digital tools. It will allow organizational management to adapt their human resource practices to the ongoing digital transformation, enabling them to gain advantages over their competitors and in competitive conditions. Furthermore, the importance of training and development programs increases during the digitalization process. The human resources management must take necessary steps to update employees' skills and develop innovative strategies, playing a critical role in organizations' long-term success. Therefore, it is crucial for leaders to effectively guide the organizational culture alongside technological changes.

KAYNAKÇA

- Acar, S., (2022). Endüstri 4.0 ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisine Yenilikçi Bir Bakış, U. Kara ve I. Karalar (Ed.), *Kalite ve Strateji Yönetimi Araştırmaları*, içinde, (s.433-468). Trakya Üniversitesi Yayınları. Edirne.
- Albert, M. (2015). Seven Things to Know About The Internet Of Things And Industry 4.0. Modern Machine Shop, *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 4(88),74-81.
- Armstrong, M. and Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
- Atıgan, F. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Avcı, N. (2019). *İnsan Kaynaklarından Yetenek Yönetimine Endüstri 4.0*, İstanbul: Krite Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd.Şti.
- Başoğlu, M (2019). *Endüstri 4.0 ve Yönetimsel Stratejilere Etkileri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa.
- Bhagat, M. (2020). The Study Of Effect And Influence Of Digitalization On Hrm Practices, In India. *International Journal Of Innovative Science And Research Technology*, 5(11), 1009-1012.
- Bülbül, T. (2003). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin lisansüstü öğretime öğrenci seçme sürecine ilişkin görüşleri. Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES), 36(1), 167-174.

- Çakmak, M., (2018). Impacts Of Industry 4.0 On Labour Force And Business Organizations: A Qualitative Analysis Of Consultants, Experts And Unions Introspectionsl, *Bilgi University Institute Of Social Sciences, Organizational Psychology*, İstanbul.
- Cherdantseva, Y. ve Hilton, J. (2013). A Reference Model Of Information Assurance ve Security, *International Conference On Availability, Reliability and Security*, 4(8), 546-555.
- Dalgakıran, A. (2007). Bilginin Gücü: Sanayi 3.0. *Moment Expo Makine İhracatçıları Birliği Aylık Dergisi*, (105), 98-99.
- Davies, R. (2015). Industry 4.0, *Digitalisation For Productivity And Growth, European Parliament Briefing*.
- Dikmen, Ç. (1999). Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar. Yönetim, *İstanbul Management Journal*, 10(34), 57-67.
- Erdoğan, O. (2022). Endüstri 4.0'ın İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarından İşe Alım'a Etkileri, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 13(1), 57-84.
- Gedik, Y. (2021). Endüstri 4.0 Teknolojilerinin ve Endüstri 4.0'ın Üretim ve Tedarik Zinciri Kapsamındaki Etkileri: Teorik Bir Çerçeve, *Journal of Emerginh Economic And Policy*, 6(1), 248-264.
- Ghavami, P. (2020). Big Data Analytics Methods: *Analytics Techniques In Data Mining, Deep Learning and Natural Language Processing*, New York: Walter de Gruyter GmbH and Co Kg.
- Gilchrist, A. (2016). Industry 4.0: The Industrial Internet Of Things. New York: United States Of America. Berkeley CA. Apress.
- Görçün, Ö.F. (2016). *Dördüncü Endüstri Devri Endüstri 4.0*. İstanbul: BETA Yayınları.
- Gür, A., Ünay, S. ve Dilek, Ş. (2018). *Sanayiye Yeniden Düşünmek*. İstanbul: Seta Yayınları.
- Fettig, K., Gaedi, T., Köskal, A., Kühn, A., and Stuber, F. (2018). *Impact of Industry 4.0 on Organizational Structures*. 2018 IEEE International Conference on Engineering:
- Helfgott, R.B. (1986). America's Third Industrial Revolution, *Challenge*, 29(5), 41-58.
- Indermun, V. (2014). Importance Of human resource management practices and the impact companies face in relation to competitive challenges. *Singaporean Journal Of Business Economics, And Management Studies*, 2(11), 125-135
- İbiklioğlu, H. ve Doğan, H. (2006). İşletmelerde Örtülü Bilgi ve Önemi, Ankara: Ekin Kitabevi.
- Jain, S. (2018). Human Resource Management and Artificial Intelligence. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*, 7(2), 56-59.
- Kitchin, R. (2014) *The Data Revolution: Big Data, Open Data, Data Infrastructures and Their Consequences*. London: Sage Publishing.
- Kobara, K. (2016). Cyber Physical Security For Industrial Control Systems And Iotl, *IEICE Transactions On Information And Systems*, 99(4), 787-795.
- Kotarski, D. (2014). Industry 4.0 - New Opportunities Mean New Challenges (Fabriksicherheit Fu"R Industrie 4.0), *Productivity Management* 19 (3), 5-19.

- Liboni, L. B. (2019). Smart Industry And The Pathways To Hrm 4.0: Implications For Scm, Supply Chain Management: *An International Journal*, 24(1), 124-146
- Lea, D. ve Bradbery, J. (2020). Oxford Advanced Learner's Dictionary. Oxford University Press.
- Mahiroğulları, A. (2005). Endüstri Devrimi Sonrasında Emeğin İstismarını Belgeleyen İki Eser: Germina ve Dokumacılar, *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Konferansı Dergisi*. (32),41-53.
- Malik, A. (2019). Creating Competitive Advantage Through Source Basic Capital Strategic Humanity in the Industrial Age 4.0. *International Research Journal of Advanced Engineering and Science*, 209-215.
- Özdoğan, O. (2017). Endüstri 4.0. Dördüncü Sanayi Devrimi ve Endüstriyel Dönüşümün Anahtarları. İstanbul: Pusula Yayıncılık.
- Özkan, Y.(2013). Veri Madenciliği Yöntemleri. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Pamuk, N. ve Soysal, M. (2018). Yeni Sanayi Devrimi Endüstri 4.0 Üzerine Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*. (1), 41-66.
- Patton, M.Q. (2015). In Science And Maths Education, The Portfolio Implementations Of Prospective Preschool Teachers, *American Journal Of Educational Research*, 3(10), 1243-1252
- Reinhard, G., Jesper, V. ve Stefan, S. (2016). Industry 4.0: Building The Digital Enterprise, *PWC-Industry 4.0*, 1-36.
- Rıfkin, J. (2014). *The Zero Marginal Cost Society: The Internet Of Things, The Collaborative Commons and The Eclipse Of Capitalism*, New York: Palgrave Macmillan.
- Strohmeier, S., and Piazza, F. (2015). Artificial Intelligence Techniques in Human Resource Management. London. Apple Academic Press..
- Şahin, E. ve Kaya, F. (2019), *Pazarlamada Yeni Dönem, Endüstri 4.0 Yapay Zekâ ve Akıllı Asistanlar*. Konya: Çizgi Kitabevi,
- Tawk, C.J. (2021). Chatbots: Recruitment game changers. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 12(2), 1909-1910.
- Tuominen V. (2016). The Measurement Aided Welding Cell Giving Sight to The Blind, *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 86(1), 371-386.
- Tüsiad (2016). *Türkiye'nin Küresel Rekabetçiliği İçin Bir Gereklilik Olarak Sanayi 4.0: Gelişmekte Olan Ekonomi Perspektifi*, İstanbul: Boston Consulting Group,
- Yalçın, H. (2022). Bir araştırma deseni olarak fenomenoloji. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 213-232.
- Yalçın, A.Y. (2020). Endüstri 4.0'dan Toplum 5.0'a, *Güncel Yaklaşımlar*, Çiğdem, S. ve Boztaş, A. (Ed.), Sakarya: Nobel Yayıncılık,
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık,
- Yılmaz, C. ve Yılmaz, T. (2023). Endüstri 4.0'ın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi: İKY 4.0. *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 12(32), 29-51.
- Yoşumaz, İ. (2018). *Endüstri 4.0'a Geçiş Sürecinde Kurumsal Hafızanın Rolü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Wang,Ş., Wan, J., Zhang,D., Li, D. ve Zhang,C. (2015). Towards Smart Factory For Industry 4.0: A Self-organized Multi-Agent System With Big Data Based Feedback and Coordination. Computer Networks, *Journal Of Management*, (101), 158-168.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Ahmet SARNIÇ Hatice ÖZUTKU
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Ahmet SARNIÇ Hatice ÖZUTKU
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Ahmet SARNIÇ Hatice ÖZUTKU
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Ahmet SARNIÇ Hatice ÖZUTKU
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Ahmet SARNIÇ Hatice ÖZUTKU

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**SABİT MAAŞ MI? RİSK ALMAK MI? GİRİŞİMCİLİK EĞİTİMİNİN
LİSANS ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Sertaç ERCAN¹

Öz

Girişimcilik eğitimiyle ilgili temel tartışma, girişimciliğin öğrenilebilir olup olmadığı üzerine odaklanmaktadır. Literatürdeki bazı çalışmalar, girişimcilik eğitiminin başarılı girişimcilik davranışlarını geliştirebileceğini öne sürerken, bazı araştırmalar bu eğitimin girişimcilik niyeti ve kişilik özelliklerine olumlu katkı sağlamadığını, hatta olumsuz etkileri olabileceğini belirtmektedir. Araştırma bu tartışmalara katkı sunma amacı taşımaktadır. Bu kapsamda lisans düzeyinde girişimcilik dersi alan öğrencilerin girişimciliğe ilişkin bakış açıları incelenmiştir. Bir başka ifadeyle girişimcilik eğitiminin, girişimciliğe bakış açısı, girişimcilik niyeti ve eğilimi ile risk alma kavramları arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır.

Veriler odak grup görüşmeleri ile toplanmış, görüşmeler belirlenen üç grup odak grupla, her bir grupta altışar katılımcı olmak üzere toplam on sekiz katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler üzerinden gömülü teori çerçevesinde içerik analizi gerçekleştirilecek sonuçlar paylaşılmıştır. Kodlamalar neticesinde üç tema şu şekilde belirlenmiştir; “teori ve kavram”, “tecrübe ve deneyim” ve “diğer”.

Araştırma neticesinde girişimcilik eğitiminin teorik ve kavramsal içeriğinin dengeli olması gerektiği, deneyim ve uygulama odaklı etkinliklerin eğitimin daha etkili olmasını sağladığı ortaya konmuştur. Ayrıca, girişimcilik eğitiminde girişimcilerin tecrübelerinden faydalanmanın ve saha deneyimlerinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Girişimcilik eğitiminin zenginleştirilmesi için araştırma projeleri, saha aktiviteleri ve çeşitli sertifika programlarının eklenmesi önerilmektedir. Bulgular, girişimcilik eğitiminde teorik bilginin yanı sıra deneyim aktarımının da kritik bir rol oynadığını göstermiştir. Ayrıca, girişimcilik eğitimi, girişimcilik niyetini ve becerilerini geliştirmek için yeterli bir araç olmasa da girişimcilik ekosisteminin bir parçası olarak geleceğin girişimcilerini yetiştirmede önemli bir role sahip olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte girişimcilik eğitiminin etkinliği ve etkisine ilişkin daha kapsamlı ve titiz çalışmalar gerek akademik alanda gerekse pratik alanda daha aydınlatıcı bilgilere ulaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Girişimcilik, Girişimcilik Eğitimi, Girişimcilik Eğilimi, Girişimcilik Niyeti, Risk Alma Eğilimi.*

JEL Kodları: A22, L26, M10.

Başvuru: 14.10.2024 **Kabul:** 22.12.2024

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, Balıkesir, Türkiye, sercan@bandirma.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3896-9194.

FIXED SALARY OR RISK TAKING? EFFECTS OF ENTREPRENEURSHIP EDUCATION ON UNDERGRADUATE STUDENTS²

Abstract

The primary debate surrounding entrepreneurship education centers on whether entrepreneurship can be taught. While some studies in the literature suggest that entrepreneurship education can foster successful entrepreneurial behaviors, others argue that such education does not positively contribute to entrepreneurial intentions or personality traits, and it may even have negative effects. This research aims to contribute to this ongoing discussion. In this context, the perspectives of undergraduate students enrolled in entrepreneurship courses were examined. Specifically, the study sought to explore the relationship between entrepreneurship education and concepts such as entrepreneurial outlook, entrepreneurial intention, propensity, and risk-taking.

The data were collected through focus group. The transcripts of these discussions were analyzed using content analysis within the framework of grounded theory. As a result of the coding process, eight codes, four categories, and three themes were identified. The themes were defined as "theory and concept," "experience and practice," and "others." The findings revealed that the theoretical and conceptual content of entrepreneurship education must be balanced and that experience- and practice-based activities enhance the effectiveness of education. Additionally, the importance of leveraging the experiences of entrepreneurs and incorporating fieldwork into entrepreneurship education was emphasized. To enrich entrepreneurship education, the inclusion of research projects, field activities, and various certification programs was recommended. The focus group discussions and analyses demonstrated that experiential knowledge transfer plays a critical role alongside theoretical knowledge in entrepreneurship education. Furthermore, while entrepreneurship education alone may not be sufficient to develop entrepreneurial intentions and skills, it plays a significant role in preparing future entrepreneurs as part of the broader entrepreneurial ecosystem. It is also suggested that more comprehensive and rigorous studies on the effectiveness and impact of entrepreneurship education would contribute to a deeper understanding in both academic and practical domains.

Keywords: *Entrepreneurship, Entrepreneurship Education, Entrepreneurial Tendency, Entrepreneurial Intention, Risk-Taking Tendency.*

JEL Codes: *A22, L26, M10.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

² The Extended English Summary is located the end of the Article

1. GİRİŞ

Girişimcilik eğitimiyle ilgili en temel sorulardan birkaçı şu şekildedir: Girişimcilik öğretiler mi? Girişimci olunabilir mi? Yoksa girişimci doğulur mu? Çeşitli araştırmalarda bu sorular ve cevapları araştırmacılar tarafından konu edilmiştir (Balaban ve Özdemir, 2008; Ercan, 2022; Kakouris ve Liargovas, 2021; Martin vd., 2013; Oosterbeek vd., 2010). Bazı çalışmalar, girişimciliğin veya en azından bazı yönlerinin öğretilebileceğini ve eğitimin potansiyel girişimcilere başarılı girişimleri başlatmak/yönetmek için gerekli girişimci özellik ve davranışları sağlayabileceğini göstermektedir (Alakaleek vd., 2023; Chen vd., 1998; Ercan, 2022; Gorman vd., 1997; Hahn vd., 2020; Otache vd., 2024). Buna karşılık, girişimcilik eğitiminin girişimcilik niyeti ve girişimci kişilik özellikleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olmayan ve hatta olumsuz etkileri olduğunu bildiren çalışmalar da bulunmaktadır (Al Balushi vd., 2023; Oosterbeek vd., 2010; Pauceanu vd., 2018; Sesen, 2013; Von Graevenitz vd., 2010). Örneğin girişimcilik eğitimleri, girişimcilik niyet ve eylemini yeterince teşvik edememekte ve girişimcilik becerilerini edindirme noktasında başarısız kabul edilmektedir (Le Loarne Lemaire vd., 2022; Sastre vd., 2021). Benzer şekilde Balaban ve Özdemir (2008: 146-147) tarafından ifade edildiği şekliyle girişimcilik eğitimi, girişimcilik eğilimi oluşturmak için gerekli bir koşul olmasıyla birlikte girişimciliğin ortaya çıkması için tek başına yeter bir faktör olarak görülmemektedir.

Girişimcilik eğitiminin eksiklikleri ya da yetersizlikleri bulunmasının yanında gerek akademik alanda gerekse pratik uygulamalarda oldukça önemli bir faaliyet halini gelmiştir. Girişimcilik eğitimi konusunda akademik yazında geometrik bir artış vardır (Boubker vd., 2021; Ratten ve Usmanij, 2021; Tiberius ve Weyland, 2023). Politika yapıcılar, eğitim kurumları, özel ve kamu kurumları girişimcilik eğitime ayrı bir önem vermektedir. Bugün Türkiye’de hemen her lisans ve önlisans programında girişimcilik ve girişimcilikle ilgili dersler yer almaktadır.

Tüm bunlarla birlikte girişimcilik eğitiminin işletme eğitiminden daha geniş ve farklı bir kavram olduğu, eğitimin temel amaçlarının girişimcilik bilgi ve becerileri geliştirmeyi hedeflemesi ve girişimcilik coşkusu (Fidan, 2002: 12) aşılması olduğu ifade edilmelidir. Buradan hareketle bu araştırmada lisans seviyesindeki girişimcilik eğitiminin, öğrenciler üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda girişimcilik dersi alan öğrencilerle odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiş, elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle irdelenmiştir. Sonuçlar girişimciliğe bakış açısı, girişimcilik eğilimi, girişimcilik niyeti ve risk alma kavramları bağlamında yorumlanmıştır.

1.1. Teorik Arka Plan

Girişimcilik eğitimi, girişimciliği bir kariyer olarak sürdürme kararlarını etkileyen yeterliliklerin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Birçok eğitim kurumu girişimcilik eğitimlerini, öğrencilerin girişimciliğe olan ilgisini artırmak, bilgi ve beceriler gibi girişimci niyet ve yeterliliklerini geliştirmek için tasarlanmaktadır (Alakaleek vd., 2023). Çalışmalar girişimcilik eğitiminin farklı kavramlarla olan

ilişkinde değinmektedir. Bu kavramların başlıcaları girişimcilik eğilimi (Balaban ve Özdemir, 2008; Dornadula vd., 2023; Shabbir vd., 2022), girişimcilik niyeti (Alakaleek vd., 2023; Al-Qadasi vd., 2024; Ramos vd., 2020; Shabbir vd., 2022) ve risk alma eğilimi (Ramos vd., 2020; Thomas, 2023) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın teorik arka planını, girişimcilik eğitimine ilişkin yapılan çalışmalarda sıklıkla incelenen bu kavramlar oluşturmaktadır.

1.1.1. Girişimcilik Eğitimi

Girişimcilik eğitimi, bireylere iş fırsatlarını tespit etmek ve değerlendirmek için gerekli beceri, bilgi ve tutumları kazandırmayı amaçlayan çok yönlü bir faaliyettir. Araştırmalar girişimcilik eğitiminin farklı yönlerine değinmektedir. Örneğin Widodo ve Santoso (2023: 42) girişimcilik eğitimini bireylerin iş fırsatlarını tanıma, değerlendirme ve bunlara göre hareket etme yeteneklerini geliştiren ve böylece kendi işini kurmayı ve girişimcilik coşkusunu (Fidan, 2002: 12) teşvik eden bir süreç olarak tanımlarken, Reyes-Aceves vd. (2023: 3) günümüzün ekonomik ortamında temel öneme sahip olan risk alma, yaratıcılık ve uyum sağlama yeteneği gibi birçok yeterliliği kapsadığını belirtmektedir.

Girişimcilik eğitiminin, bireylerin girişimcilik becerileri, eğilim ve niyetlerini şekillendirmede oldukça önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Girişimcilik eğitiminin temel bileşenleri üç ana başlıkta toplanabilir: (1) Bireyler arasında yenilikçiliği ve dayanıklılığı teşvik eden deneysel öğrenme (2) Müfredat tasarımı ve geleneksel eğitim (3) Mentorluk ve ağ kurma.

Deneysel Öğrenme: bireyleri projelere dahil etmek, pratik becerilerini ve problem çözme yeteneklerini geliştirmek olarak ifade edilmektedir (Park, 2024: 3).

Müfredat Tasarımı ve Geleneksel Eğitim: Teori ve pratiği dengeleyen, sektör iş birliğini içeren ve vaka çalışmaları kullanan iyi yapılandırılmış bir müfredat, girişimcilik eğitiminin bir diğer önemli bileşenini oluşturmaktadır (Al Balushi vd., 2023: 95-97; Alakaleek vd., 2023: 3).

Mentorluk ve Ağ Kurma: Mentörlere ve ağ kurma fırsatlarına erişim, öğrencilerin özgüvenini ve girişimcilik niyetlerini önemli ölçüde arttırarak başarılı girişimcilere geçişlerini kolaylaştırmaktadır (Al Balushi vd.: 95-97, 2023; Amir vd., 2024: 2).

Özetle, girişimcilik eğitimi, girişimcilik yeteneklerini geliştirmek için elzem olsa da bu programların kültürel normlar ve kurumsal destek gibi faktörlere dayalı olarak değişen etkinliğini de dikkate almanın önemli olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda çalışmanın araştırma sorularından biri şu şekilde geliştirilmiştir:

A.S.1. Girişimcilik eğitimi, bireylerin girişimciliğe olan bakış açısını ne şekilde etkilemektedir?

1.1.2. Girişimcilik Eğilimi

Girişimcilik eğilimi kavramı, bireyin çeşitli psikolojik ve çevresel faktörlerden etkilenecek girişimci faaliyetlerde bulunma arzusunun ve hırsını kapsamaktadır. Bu eğilim, ekonomik büyümeye ve iş geliştirmeye katkıda bulunan girişimciliği teşvik etmek için kritik öneme sahiptir. Girişimcilik eğilimi üç temel bileşenle ayrıntılı olarak açıklanabilir: (1) Psikolojik faktörler (2) Kişilik özellikleri (3) Ölçüm araçları

Psikolojik Faktörler: Tutum, kontrol odağı ve yenilikçilik gibi özellikler psikolojik faktörlerden bazılarıdır. Güçlü bir iç kontrol odağı, girişimcilik eğilimi kavramıyla pozitif olarak ilişkili olduğu belirtilebilir (Senduk, 2022: 208; Avcı ve Ardıç, 2022: 28).

Kişilik Özellikleri: Öz yeterlilik, başarı ihtiyacı ve risk alma gibi kişilik özellikleri girişimcilik eğilimine işaret eden diğer bir faktördür. Araştırmalar, yüksek öz yeterliliğe ve proaktif bir yaklaşıma sahip bireylerin girişimlerde bulunma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Uğurlu, 2023; Avcı ve Ardıç, 2022: 28).

Ölçüm Araçları: Genel Girişimcilik Eğilimi testi (GET2) gibi araçlar, başarı ihtiyacı ve hesaplanmış risk alma gibi girişimcilik özelliklerini değerlendirerek bir bireyin girişimci potansiyeli hakkında öngörüler sağlamaktadır (Caird, 2013).

Tüm bunlarla birlikte, yüksek girişimcilik eğilimlerine sahip tüm bireylerin girişimcilik faaliyetlerinde başarılı olmadığını kabul etmek önemlidir. Piyasa koşulları ve dış destekler gibi faktörler girişimcilik başarısını belirlemede önemli rol oynamaktadır. Bu bilgilerden hareketle ikinci araştırma sorusu ise şu şekildedir:

A.S.2. Girişimcilik eğitimi, bireylerin girişimcilik eğilimini etkilemekte midir?

1.1.3. Risk Alma Eğilimi

Girişimcilikte risk alma eğilimi kavramı çok yönlü bir kavramdır ve girişimcilik yolculuğu boyunca çeşitli faktörlerden etkilenen dinamik davranışları yansıtmaktadır. Risk alma, tecrübe edilmemiş yeni pazarlara giriş yapmak, sonucu belli olmayan proje ve işler için kaynak ayırmak ve cesaretle girişimsel faaliyetlerde bulunmak şeklinde tanımlanmaktadır (Lumpkins ve Dess, 2001: 431). Risk alma eğilimi de risk almaya yönelik istek ve niyeti ifade etmektedir.

Girişimciler, girişim aşamalarına bağlı olarak değişen risk alma eğilimleri sergilemektedir. Erken aşamadaki ve/veya acemi girişimciler daha değer odaklı olup daha fazla risk alma eğilimi gösterirken, deneyimler ve durumsal baskılar nedeniyle genellikle dikkatli olunan sonraki aşamalarda bulunan girişimciler belirsizliklerden daha fazla kaçmakta dolayısıyla daha az risk alma eğilimindedirler (Li ve Ahlstrom, 2020: 899).

Risk alma eğilimi en çok konu edinilen girişimci kişilik özelliklerinden biri olarak girişimcilik başarısı için kaçınılmaz olsa da çeşitli belirsizlik de beraberinde getirebilmektedir. Risk ve belirsizlik arasındaki etkileşimi anlamak, girişimlerini yönlendiren girişimciler için kaçınılmaz bir özellik olduğu belirtilmektedir

(Alexandru, 2019: 43). Araştırmanın üçüncü sorusu ise risk alma eğilimi ve girişimcilik eğitimi arasındaki ilişkiye dairdir:

A.S.3. Girişimcilik eğitimi, bireylerin risk alma eğilimini etkilemekte midir?

1.1.4. Girişimcilik Niyeti

Girişimcilik niyeti, bireylerin yeni bir iş kurma gibi girişimci faaliyetlerde bulunma motivasyonunu ifade etmektedir. Bu motivasyon, bireyin girişimciliği başlatma ve sürdürme arzusunu şekillendiren psikolojik, sosyal ve eğitim gibi faktörlerden etkilenmektedir. Örneğin başarı ve bağımsızlık ihtiyacı gibi bireysel tutumlar, girişimcilik niyetini önemli ölçüde belirlemektedir (Tewari, 2023: 318). Bunun yanında, akranların ve toplumsal beklentilerin etkisi, girişimcilik arayışlarını teşvik edebilmekte veya engelleyebilmekte ve bu açıdan sosyal destekler, girişimcilik için elverişli bir ortamın oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır (Inoubli, 2024).

Girişimcilik niyeti yaygın bir şekilde çalışılan bir kavramdır. Ancak tüm bireylerin girişimciliği sürdürme konusunda aynı dürtüye veya fırsata sahip olmayabileceğini ve bu nedenle bireye/duruma özgü çözüm ve eğitimlerin geliştirilmesi gerektiği de göz ardı edilmemelidir. Araştırmanın son araştırma sorusu ise girişimcilik niyeti ile girişimcilik eğitimi bağlamında şu şekilde belirtilmiştir:

A.S.4. Girişimcilik eğitimi, bireylerin girişimcilik niyetini etkilemekte midir?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Tasarımı

Araştırmanın verileri odak grup görüşmesi yöntemiyle toplanmış ve elde edilen verilerin incelenmesi, kodlanması ve analizi sürekli karşılaştırma yöntemi esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Gömülü teori olarak adlandırılan bu yöntem, verilerden yola çıkarak araştırılan konuya açıklama, yorumlama ve anlam kazandırma sürecidir. Bu yöntem sayesinde var olan bir kavrama ve/veya anlayışa özgün bir katkı sağlamak amaçlanmaktadır (Charmaz, 2006; Glaser ve Strauss, 1967: 364-365). Nitel araştırma yöntemleri aracılığıyla toplanan veriler, bu yöntemlere uygun ilke ve esaslar uygulandığında, aynı nicel yöntemlerde olduğu gibi sistematik olarak raporlanabilmektedir. Gömülü teori de bu sistematik raporlama yöntemlerinden biri olup bütüncül çıkarımlarda bulunmayı mümkün kılmaktadır (Corbin ve Strauss, 1990: 418-420). Analizler sonucu elde edilecek bulgular ışığında girişimcilik eğitiminin girişimciliğe bakış açısına olan etkilerinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

Bu araştırmada, girişimcilik eğitiminin lisans öğrenciler üzerindeki etkilerinin keşfedilmesi amaçlanmaktadır. Literatürde girişimcilik eğitiminin etkilerine ilişkin faktörlerden bir önceki bölümde ayrıntılı olarak bahsedilmiştir. Özetle girişimcilik eğitiminin, girişimciliğe bakış açısı, girişimcilik niyeti ve eğilimi ile risk alma kavramları arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır.

2.2. Örneklem ve Odak Grup Tasarımı

Örneklem seçiminde benzeşik örneklem yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemde küçük ve homojen bir örneklem ele alınarak bu örneklem üzerinde detaylı olarak çalışılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 120). Bu kapsamda örnekleme Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesinde lisans seviyesinde girişimcilik dersi almış ve eğitimine devam etmekte olan lisans öğrencileri oluşturmaktadır. Aynı öğretim üyesinden girişimcilik dersi almaları, tüm katılımcıların bu dersi başarı ile tamamlamış olmaları örneklemin homojen ve araştırmannın hedeflerine uygun olmasını sağlamaktadır.

Belirlenen örneklem üzerinde gönüllülük esasına dayalı üç odak grup belirlenmiştir. Çoğunlukla benzeşik örneklem yönteminde tercih edilen odak grup görüşmeleri farklı büyüklükteki gruplarla gerçekleştirilebilmektedir. Bu grup büyüklükleri 4 kişiden başlamak üzere 15 kişiye kadar çıkabilmektedir (Akt. Baltacı, 2018). Odak grup görüşmesinde temel amaç benzer özelliklere sahip ve yakın tecrübelerle sahip olan katılımcılardan, yarı yapılandırılmış formlar, açık uçlu sorular, beyin fırtınası ya da mülakata benzer yöntemler kullanılarak veri toplamayı ifade etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 157-160). Bu bağlamda görüşmeler belirlenen üç odak grupla, her bir grupta 6'şar katılımcı olmak üzere toplam 18 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

2.3. Odak Grup Sürecinin Gerçekleştirilmesi, Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Belirlenen odak gruplara, yarı yapılandırılmış bir form yardımıyla aşağıda yer alan sorular günlük dile uygun bir tarzda, akademik söylemlerden uzaklaştırılarak (Kruger ve Casey, 2000: 47-49) iletilmiş ve katılımcıların görüşlerini özgürce belirtmeleri istenmiştir:

- i. Girişimcilik dersi girişimciliğe olan bakış açımızı nasıl etkiledi?
- ii. Girişimcilik dersinin girişimcilik niyetinize bir etkisi oldu mu?
- iii. Girişimcilik dersi risk alma algımızı etkiledi mi?
- iv. Girişimcilik dersinde olması gerektiğini düşündüğünüz faaliyetler/aktiviteler nedir?

Görüşmelere başlamadan önce katılımcıların onayı ile ses kaydı alınmış, ses kayıtları çözümlenerek yazıya aktarılmış, elde edilen veriler özel bir yazılım yardımıyla analiz edilmiştir. Veriler sürekli karşılaştırma yöntemiyle kategori ve temalara ayrılmış, bulgular raporlanmıştır.

3. BULGULAR

Odak grup görüşmelerinin transkripsiyonu sonucunda elde edilen verilerdeki ifadeler öncelikle araştırmacılar tarafından kodlanmış, daha sonra bu kodlamalar gruplandırılmıştır. Ardından elde edilen kodlar ortak kategorilerde toplanarak kategoriler, son olarak da kategorilere ilişkin temalar belirlenmiştir. Analiz sürecinin sonunda belirlenen 15 kodlama için tekrar karşılaştırmalar yapılmış ve benzer kodlamalar birleştirilerek nihai olarak 8 kod olarak karar kılınmıştır. Böylece araştırma kapsamında 8 kod, 4 kategori ve 3 tema ortaya konmuştur. Bu kodlamalar, kategoriler ve temalar Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Girişimcilik Eğitiminin Etkilerine İlişkin Tema, Kategori, Kodlar ve Frekans Değerleri

Tema	Kategori	Kodlar	F	%*
Teori ve Kavram	Teorik İçerik ve Kavramsal Çerçeve	Optimum düzeyde içerik	7	15
		Pekiştirme amaçlı içerikler	3	6
Tecrübe ve Deneyim	Tecrübe ve Deneyim Aktarımı	Girişimcilerden dersler	12	26
		Etkinliklerle deneyim aktarımı	10	21
	Saha Araştırması	Araştırma ödev ve projeleri	6	13
Saha deneyimi için ödevler		4	9	
Diğer	Ek Çalışmalar	KOSGEB vb. çalışmalar	3	6

* Anlaşılmayı kolaylaştırması için yüzdelik değerler en yakın değere yuvarlanmıştır.

Tablo 1’de yer alan bulgulara göre, girişimcilik eğitiminin etkilerini teori-kavram, tecrübe-deneyim ve diğer olmak üzere üç tema; teorik içerik ve kavramsal çerçeve, tecrübe ve deneyim aktarımı, saha araştırması ve ek çalışmalar olmak üzere dört kategori ve sekiz kod olarak sınıflandırılmıştır. Bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar aşağıdaki paragraflarda ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

3.1. Teori ve Kavram Temasına İlişkin Bulgular

Bu temaya ilişkin kategoriler incelendiğinde, girişimcilik eğitiminde olması gereken teorik içerikler ve kavramsal çerçeveye ilişkin faktörlerin yer aldığı görülmektedir. Bu kategoriler teorik içeriğin optimum düzeyde olması ve mevcut bilgilerin pekiştirilmesi olarak belirtilebilir. Bulgular kategori bazlı, ayrı alt başlıklar halinde incelenecektir.

3.1.1. Teorik İçerik ve Kavramsal Çerçeve Kategorisine İlişkin Bulgular

Teorik içerik ve kavramsal çerçeve kategorisinde, optimum düzeyde içerik ve pekiştirme amaçlı içerikler olmak üzere iki farklı kodlama yapılmıştır.

3.1.1.1. Optimum Düzeyde İçerik

Katılımcılar, girişimcilik eğitimleri kapsamında teorik içeriğin olması gerektiğini ancak bu içeriğin çok yoğun olmaması, optimum bir düzeyde olması gerektiğini ifade etmektedirler. Zira girişimcilik eğitiminin bir amacı teorik ve kavramsal çerçeve olsa da uygulamaya ve pratiğe yönelik bilgi ve tecrübe aktarımının da çok önemli olduğu belirtilmektedir. Optimum düzeyde içerik, %15’lik değer ile en fazla vurgu yapılan üçüncü faktör olmuştur. Günümüz infobezite çağında, gençlerin ve öğrencilerin hap bilgileri yeterli bulunduğu, daha kısa ve öz bilgilere ulaşma alışkanlık ve isteklerinin (Şimşek İşliyen, 2020: 256) bu sonuca ulaşılmasında etkili olduğunu düşünmekteyiz.

Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir: “Teorik içeriğin az olması odaklanmamızı sağlıyor. Kısa ve net daha güzel.”; “Dersten ziyade KOSGEB’in girişimcilik eğitiminde üretimin safhaları, ürüne dayalı, pazarlamaya dayalı aynı konular anlatıldığı için onları çarpı ikide geçmişim ben. O sebeple çok fazla teorik içeriğe gerek yok”; “Girişimcilik teoriden çok pratiği içeriyor, teori yerine gerçek örnekler daha değerli.”

3.1.1.2. Pekiştirme Amaçlı İçerikler

İlgili kodlama %6 ile çok yoğun olmasa da katılımcılar tarafından dikkat çekilen bir nokta olduğu ifade edilebilir. Katılımcılar, daha önce almış oldukları işletmeye giriş, işletme yönetimi, yönetim organizasyon ve örgütsel davranış gibi derslerin bu dersin teorik içeriğiyle benzeştiğini, bu sebeple kavramsal anlamla bazı konuları pekiştirmeleri açısından faydalı olduğunu ifade etmektedir. Bu durum, bir önceki kod ile birlikte okunduğunda, teorik içeriğin ölçülü olmasının, çok fazla yoğun olmamakla birlikte yeterli seviyede olmasının önemini ortaya çıkarmaktadır.

Bu koda ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir: *“Hocam ben daha çoğu kavramı zaten daha önceden duymuştum ama dersle birlikte daha çok pekiştirmeye ve üstüne koymaya yaradı.”*; *“Bu dersin içeriği bazı derslerimize benziyor, bu sebeple tekrar ettiğimiz konular oldu.”*

3.2. Tecrübe ve Deneyim Temasına İlişkin Bulgular

Bu temaya ilişkin kategoriler incelendiğinde girişimcilerin deneyimlerinden faydalanmanın değeri ve tecrübe aktarımı için etkinliklerin planlanmasının önemi ön plana çıkmaktadır. Tema tecrübe ve deneyim aktarımı ve saha araştırması olmak üzere iki kategori altında incelenmektedir.

3.2.1. Tecrübe ve Deneyim Aktarımı Kategorisine İlişkin Bulgular

Tecrübe ve deneyim aktarımı kategorisinde, girişimcilerden dersler ve etkinliklerle deneyim aktarımı olmak üzere iki farklı kodlama yapılmıştır.

3.2.1.1. Girişimcilerden dersler

Katılımcılar, girişimcilik eğitimi kapsamında girişimcilerin tecrübe ve deneyimlerinden faydalanmak adına onlardan ders almaya, bazı haftalar derse girişimcilerin davet edilmesine değinmektedir. Böylece halihazırda girişimci olan ya da girişimcilik yapmış bireylerin piyasaya, sektörlere ve gerçek iş yaşamına dair deneyimlerinden faydalanma imkânı oluşacağı belirtilmektedir. Aynı zamanda %26’lık oranla katılımcıların en fazla değindiği konu olarak dikkat çekmektedir. Bu durumda “optimum düzeyde içerik” başlığında olduğu gibi öğrencilerin teorik ve kavramsal içerikten ziyade uygulamaya ve iş hayatına yönelik örneklerle daha fazla ilgi duyduklarını göstermektedir.

Bu koda ait bazı görüşler şu şekildedir: *“Yapılabilecek olursa eğer daha önceden bir girişimi olan birinin gelip konuşması ya da en azından bir görüşme tarzı bir şey daha iyi olur.”*; *“... girişimciler deneyimlerini paylaşabilirler.”*; *“Yerel girişimcilerle buluşmak öğretici olabilir...”*

3.2.1.2. Etkinliklerle deneyim aktarımı

Bu kodlama da yine girişimcilerden dersler başlığında olduğu gibi katılımcılar tarafından yoğun bir şekilde değinilen konu olmuştur. Kod, %21 ile en fazla görüş beyan edilen ikinci başlıktır. Bir önceki başlıkta ifade edilen teorik içerik yerine uygulamaya yönelik tercihler burada da geçerliliğini korumaktadır.

Etkinliklerle deneyim aktarımına ilişkin katılımcıların bazı görüşleri şu şekildedir: *“Aslında ikisini birleştiren, sene sonunda bir şeyler yapılabilir. Herkes tanıdığı bir girişimciyi davet eder getirir, iletişime geçer. Sene sonunda toplantı tarzı, okulla beraber bir şey yapılabilir.”*; *“Farklı aktivitelerle girişimci özelliklerini öğrenebiliriz.”*

3.2.2. Saha Araştırması Kategorisine İlişkin Bulgular

Saha araştırması kategorisinde, araştırma ödev ve projeleri ile saha deneyimi için ödevler olmak üzere iki farklı kodlama yapılmıştır.

3.2.2.1. Araştırma ödev ve projeleri

Katılımcılar, girişimcilik dersi kapsamında çeşitli araştırma ödevlerinin hem dersi zenginleştireceğini hem de kendilerinin iş yaşamına yönelik daha fazla bilgi edinmelerini sağlayacağını düşünmektedir. İlgili kod %13 ile orta seviyede dikkat çekilen bir başlık olmuştur.

Bu koda ait bazı görüşler şu şekildedir: *“Ders içinde yapacağımız çeşitli araştırmalar bizim gelişimize katkı sunabilir.”*; *“... araştırma ödevleri faydalı olacaktır.”*; *“Derste teşvik edilerek Tübitak gibi çeşitli projelere başvurmak güzel olabilir.”*

3.2.2.2. Saha deneyimi için ödevler

Katılımcıların, çok yoğun olmasa da (%9) değindiği bir başlık da saha deneyimidir. Ders içi etkinliklerinin ve araştırma ödevlerinin yanı sıra saha görevlerinin öğrencilerin piyasayı öğrenme, iletişim kurma, ikna kabiliyeti edinme gibi açılardan gelişimine katkı sağlayacağı ifade edilmektedir.

Saha deneyimine ilişkin katılımcıların bazı görüşleri şu şekildedir: *“Deneyimlemiş oluruz. Bir araştırma yapmış oluruz, pazara çıkmış oluruz. Girişimcilik özelliklerinden birkaç tanesini de biz deneyimlemiş oluruz”*; *“... saha aktiviteleri herkes için uygun da olmayabilir.”*; *“Sahada çalışmak çok zevkli olurdu.”*

3.3. Diğer Temasına İlişkin Bulgular

Bu temaya ilişkin ek çalışmalar başlıklı tek bir kategori belirlenerek diğer başlıkların kapsamına girmeyen bağımsız fikirlere yer verilmiştir. Bulgular kategori bazlı, ayrı alt başlıklar halinde incelenecektir.

3.3.1. Ek Çalışmalar Kategorisine İlişkin Bulgular

Ek çalışmalar kategorisinde, KOSGEB vb. çalışmalar ve sınıf içi etkinlikler olmak üzere iki farklı kodlama yapılmıştır.

3.3.1.1. KOSGEB vb. çalışmalar

Araştırmaya dahil olan katılımcılar girişimcilik dersi kapsamında KOSGEB tarafından ücretsiz olarak sunulan sertifikalı girişimcilik eğitimi hizmetinden faydalanmışlardır. Bu hizmetten duyulan memnuniyetten dolayı bu ve benzeri

sertifika programlarının girişimcilik eğitiminin bir parçası olması gerektiği ifade edilmiştir. İlgili kod, %6'lık değerle düşük seviyede değinilen bir faktör olarak belirlenmiştir.

Bu kodlamaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir: *“Hocam, o KOSGEB'ten aldığımız belgede iyi bence.”*; *“Hocam ben bir online işletme kurdum. Aklımda bir fikir vardı, dersi aldıktan sonra o fikri hayata geçirdim.”*; *“... Teknofest gibi yarışmalara başvurarak kendimizi geliştirebiliriz.”*

3.3.1.2. Sınıf içi etkinlikler

Bu kod, %4 ile katılımcıların en az görüş sarf ettikleri konu başlığı olmuştur. Bununla birlikte eğitimin zenginleştirilmesi ve daha ilgi çekici hale getirilmesi için sınıf içi etkinliklerin önemli olduğu belirtilmektedir. Bu başlık altında daha önceki araştırma ödev ve projeleri başlığına uygun olmayan diğer sınıf içi etkinlikler dahil edilmiştir.

Bu kodlamaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir: *“Bu ders sayesinde kitap okumaya başladım. Hatırlıyorum bir kitap verdiniz, dünyadaki en büyük satıcı gibi kitaptı. Çok yararlı bir kitaptı.”*; *“Ders esnasında yapacağımız sunumlar bizim sunum ve ikna kabiliyetimizi arttırabilir.”*

4. TARTIŞMA

Bu çalışmada girişimcilik eğitiminin, girişimcilik niyet ve eğilimi ile risk alma eğilimi ve girişimciliğe bakış açısı kavramları bağlamında etkinliği incelenmiştir. Gerçekleştirilen odak grup görüşmelerinin sonucunda katılımcıların görüşleri teorik ve kavram, tecrübe ve deneyim ile diğer olmak üzere üç ana temada toplanmıştır. Araştırma kapsamında araştırma sorularına cevaplar aranmıştır. Elde edilen bulgular literatürle karşılaştırılarak sunulmaktadır.

Girişimcilik eğitimi bağlamında, teorik ve pratik boyutlarıyla girişimci olmanın doğuştan gelen bir özellik mi yoksa öğretilen bir beceri mi olduğu tartışmaları uzun süredir güncelliğini korumaktadır. Literatürde bu konuda farklı yaklaşımlar mevcuttur (Alakaleek vd., 2023; Balaban ve Özdemir, 2008; Ercan, 2022; Park, 2024; Rauch ve Hulsink, 2015; Shabbir vd., 2022). Bazı araştırmalar, girişimciliğin belirli yönlerinin eğitimle kazanılabileceğini savunurken (Ercan, 2022; Fang ve Luo, 2020; Pazarcık, 2016; Pazarcık ve Aydın, 2015), diğerleri eğitimin girişimcilik niyet ve davranışları üzerindeki etkisinin sınırlı veya olumsuz olabileceğini öne sürmektedir (Balaban ve Özdemir, 2008; Pauceanu vd., 2018). Araştırmaların sonuçları, girişimcilik eğitiminin kalitesinin teorik içerik ve uygulama dengesine dayandığını göstermektedir. Yine çeşitli araştırmalarda uygulamalı deneyimlerin ve girişimci bireylerin tecrübe paylaşımının, katılımcıların girişimcilik konusundaki motivasyonunu artırdığı ancak eğitimlerin teoriye fazlaca ağırlık vermesi durumunda öğrencilerin ilgisinin azaldığı belirtilmektedir (Al Balushi vd., 2023).

4.1. Girişimcilik Eğilimi ve Niyeti Üzerine Görüşler

Girişimcilik eğitiminin, girişimcilik niyeti ve girişimsel davranışlar (temel girişimcilik yeterlilikleri) üzerine etkilerini inceleyen birçok çalışma mevcuttur (Alakaleek vd., 2023; Rauch ve Hulsink, 2015). Çeşitli ampirik araştırmalar girişimcilik eğitiminin girişimcilik niyetini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Galloway ve Brown, 2002; Henderson ve Robertson, 2000; Mei vd., 2020; Ramos vd., 2020; Souitaris vd., 2007; Tung vd., 2020; Türker ve Selçuk, 2009). Balaban ve Özdemir (2008) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada girişimcilik eğilimi ve girişimcilik eğitimi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememekle birlikte girişimcilik dersinin fırsatları tanıma ve değerlendirme, kararlılık gibi bazı girişimci kişilik özelliklerine olumlu etkileri olduğu ifade edilmektedir. Benzer şekilde bu araştırma bulgularına göre de girişimcilik eğitiminin, girişimcilik niyet ve eğilimi üzerindeki etkileri üzerine somut deliller tespit edilememiştir. Bu sonuç, girişimcilik eğitiminin içeriğinin, eğitimi alan bireylerin niyet ve eğilimlerini dönüştürmeye uygun olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

4.2. Girişimcilik Eğitimi Üzerine Görüşler

Girişimcilik eğitimi, bireylerin iş fırsatlarını tanımasını, değerlendirmesini ve uygulamasını kolaylaştıran bir süreçtir (Morris vd., 2013, Jones ve English, 2004). Araştırmalar girişimci odaklı eğitim için eğitim kurumlarının işletme eğitiminin ötesine geçmeleri gerektiğini göstermektedir. Al Balushi ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği bir araştırma (2023), öğrenci katılımının ve girişimcilik becerilerinin ve girişimsel bakış açısının gelişiminin önemine değinmektedirler. Eğitimler problem çözme, projeler, deneyimsel öğrenme, vaka çalışmaları, simülasyonlar, saha gezileri, mentorluk programları ve karma öğrenme gibi tekniklerle zenginleştirilmeli, öğrencilere karmaşık problemlerle yüzleşme ve gerekli becerileri kazanmaları için uygun ortamlar oluşturulmalıdır (Al Balushi vd., 2023; Shabbir vd., 2022).

Araştırmalar öğrencilere girişimcilik eğitimi ile gerçek dünya zorluklarını ve fırsatlarını sunarak, bu deneyimsel öğrenme fırsatları onların teorik kavramları uygulamalarını, problem çözme becerileri geliştirmelerini ve yaratıcılık, dayanıklılık ve uyum sağlama gibi girişimci bakış açılarını geliştirmelerini sağlayacağını ve katalizör görevi göreceğini (Dornadula vd., 2023:2479) göstermektedir. Bu bağlamda öğrencileri deneyimli girişimciler ve sektör profesyonelleriyle buluşturan mentorluk programları, girişimcilik başarısı için çok önemli olan rehberlik, destek ve ağ kurma fırsatları sağlamada önemli bir rol oynamaktadır (Park, 2024). Ağca (2007) tarafından ortaya atılan bir başka deneyimsel öğrenme fikri de halihazırda faaliyette olan girişimcilerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanma adı çıraklık uygulamaları geliştirmektir. Nitekim bu araştırmada da literatürle uygun biçimde tecrübe ve deneyim aktarımı, girişimcilerden dersler, saha araştırmaları, araştırma ödev ve projeleri ile sınıf içi etkinliklerle eğitimin zenginleştirileceği ve etkinliğinin arttırılacağı sonucuna ulaşılmıştır.

4.3. Girişimciliğe bakış açısı

Girişimcilik eğitiminin en önemli katkılarından birinin eğitimi alan bireylerin girişimciliğe bakışını olumlu yönde etkilemesi olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte

bu eğitimler, öğrencilerin aksilikleri başarıya giden yolda kaçınılmaz adımlar olarak görmelerini sağlayarak başarısızlığın geleneksel algısına meydan okunmasını katkı sağlamaktadır. Başarısızlıklarla yüzleşen ve bu başarısızlıkların üstesinden gelen girişimcilerin vaka çalışmaları aracılığıyla zorluklar karşısında dayanıklılığı benimsemeyi salık vermektedir. Bu bakış açısı değişimi yalnızca başarısızlık korkusunu azaltmakla kalmamakta, aynı zamanda deney yapmanın ve hatalardan ders çıkarmanın değerli olduğu bir kültür de geliştirmektedir (Cannon ve Edmondson, 2005; Dornadula vd., 2023). Literatürdeki yer alan bu ve benzeri bulgular da yine araştırma sonuçlarıyla uyumlu olduğunu göstermekte, girişimcilik eğitimi alan öğrencilerin girişimciliğe yeni bir bakış açısı geliştirdiği görülmektedir.

Araştırma soruları bağlamında incelenmesi amaçlanan girişimcilik eğitimi ile risk alma eğilimi arasındaki ilişkiye dair somut veriler elde edilememiştir. Dolayısıyla konuyla ilgili bu araştırma bağlamında herhangi bir yoruma yer verilmemiştir.

SONUÇ

Sonuç olarak, girişimcilik eğitiminin etkili olması için teori ve pratiğin dengeli bir şekilde harmanlandığı, gerçek dünya deneyimlerine dayalı bir müfredat geliştirilmesi önem taşımaktadır. Ayrıca, girişimcilik eğitimi, girişimcilik niyetini ve becerilerini geliştirmek için yeterli bir araç olmasa da girişimcilik ekosisteminin bir parçası olarak geleceğin girişimcilerini yetiştirmede önemli bir role sahiptir. Girişimcilik eğitiminin, öğrencilerin kariyer planlarına olan etkileri, girişim geliştirme ve ekonomik kalkınmaya katkıları üzerindeki uzun vadeli etkilerini değerlendirmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Girişimcilik eğitiminin etkinliği ve etkisine ilişkin daha kapsamlı ve titiz çalışmalar gerek akademik alanda gerekse pratik alanda daha aydınlatıcı bilgilere ulaşılmasına katkı sağlayacaktır.

FIXED SALARY OR RISK TAKING? EFFECTS OF ENTREPRENEURSHIP EDUCATION ON UNDERGRADUATE STUDENTS

1. INTRODUCTION

Some of the fundamental questions regarding entrepreneurship education are as follows: Can entrepreneurship be taught? Can one become an entrepreneur, or are individuals born as entrepreneurs? These questions and their answers have been addressed by researchers in various studies (Balaban and Özdemir, 2008; Ercan, 2022; Kakouris and Liargovas, 2021; Martin et al., 2013; Oosterbeek et al., 2010). Some studies suggest that entrepreneurship, or at least certain aspects of it, can be taught, and that education can provide potential entrepreneurs with the necessary entrepreneurial characteristics and behaviors to successfully start and manage ventures (Alakaleek et al., 2023; Chen et al., 1998; Ercan, 2022; Gorman et al., 1997; Hahn et al., 2020; Otache et al., 2024). Conversely, there are also studies reporting that entrepreneurship education has statistically insignificant or even negative effects on entrepreneurial intent and entrepreneurial personality traits (Al Balushi et al., 2023;

Oosterbeek et al., 2010; Pauceanu et al., 2018; Sesen, 2013; Von Graevenitz et al., 2010).

Moreover, it should be emphasized that entrepreneurship education is a broader and distinct concept from business education. The primary goals of entrepreneurship education are to develop entrepreneurial knowledge and skills and to instill entrepreneurial enthusiasm (Fidan, 2002: 12). Based on this, the present study aims to examine the effects of undergraduate entrepreneurship education on students. In this context, focus group interviews were conducted with students who had taken entrepreneurship courses, and the data obtained were analyzed using content analysis. The results were interpreted in terms of students' perspectives on entrepreneurship, entrepreneurial tendencies, entrepreneurial intent, and risk-taking concepts.

2. METHODS

The data for this research were collected using the focus group interview method, and the examination, coding, and analysis of the obtained data were carried out based on the constant comparison method. When data collected through qualitative research methods are analyzed according to the principles and foundations of these methods, they can be systematically reported in the same way as quantitative methods. In light of the findings obtained from the analyses, the study aims to reveal the effects of entrepreneurship education on perspectives toward entrepreneurship.

This research seeks to explore the effects of entrepreneurship education on undergraduate students. In the previous section, factors related to the impact of entrepreneurship education in the literature were discussed in detail. In summary, the study attempts to uncover the relationship between entrepreneurship education and perspectives on entrepreneurship, entrepreneurial intent and tendencies, and the concept of risk-taking.

3. RESULTS

The expressions in the data obtained from the transcription of the focus group interviews were first coded by the researchers, and then these codes were grouped. Subsequently, the codes were organized into common categories, and finally, themes related to these categories were identified. At the end of the analysis process, the 15 initial codes were re-compared, and similar codes were merged, resulting in a final decision of 8 codes. As a result, the study identified 8 codes, 4 categories, and 3 themes. These codes, categories, and themes are presented in Table 1.

Table 1. Themes, Categories, Codes, and Frequency Values Related to the Effects of Entrepreneurship Education

Theme	Category	Codes	F	%*
Theory and Concept	Theoretical Content and	Optimal content	7	15
	Conceptual Framework	Reinforcement-oriented content	3	6

		Lessons from entrepreneurs	12	26
Experience	Experience Sharing	Experience transfer through activities	10	21
		Research assignments and projects	6	13
	Field Research	Assignments for field experience	4	9
Other	Additional Studies	KOSGEB and other initiatives	3	6
* Percentage values have been rounded to the nearest value for ease of understanding.				

According to the findings in Table 1, the effects of entrepreneurship education have been classified into three themes: theory-concept, experience, and other. These themes are further divided into four categories: theoretical content and conceptual framework, experience sharing, field research, and additional studies, and eight codes.

4. DISCUSSION

This study examines the effectiveness of entrepreneurship education in the context of entrepreneurial intention, tendency, risk-taking behavior, and perspectives on entrepreneurship. As a result of the focus group interviews, participants' views were categorized into three main themes: theoretical and conceptual, experiential, and other. The research seeks to answer the research questions, and the findings are presented in comparison with the existing literature.

In the context of entrepreneurship education, the debate over whether being an entrepreneur is an innate trait or a teachable skill, both theoretically and practically, has remained relevant for a long time. Different approaches exist in the literature on this subject (Alakaleek et al., 2023; Balaban and Özdemir, 2008; Ercan, 2022; Park, 2024; Rauch and Hulsink, 2015; Shabbir et al., 2022). While some studies argue that certain aspects of entrepreneurship can be acquired through education (Ercan, 2022; Fang ve Luo, 2020; Pazarçık, 2016; Pazarçık ve Aydın, 2015), others suggest that the impact of education on entrepreneurial intentions and behaviors may be limited or even negative (Balaban and Özdemir, 2008; Pauceanu et al., 2018). The results of these studies demonstrate that the effectiveness of entrepreneurship education depends on a balance between theoretical content and practical application. Additionally, several studies indicate that hands-on experiences and the sharing of experiences by entrepreneurial individuals enhance participants' motivation toward entrepreneurship, whereas an overemphasis on theory can reduce students' interest (Al Balushi et al., 2023).

CONCLUSION

In conclusion, for entrepreneurship education to be effective, it is crucial to develop a curriculum that balances theory and practice, grounded in real-world experiences. Moreover, while entrepreneurship education may not be sufficient by itself to develop entrepreneurial intentions and skills, it plays a significant role in fostering future entrepreneurs as part of the broader entrepreneurial ecosystem. Further research is

needed to evaluate the long-term effects of entrepreneurship education on students' career plans, venture creation, and contributions to economic development. More comprehensive and rigorous studies on the effectiveness and impact of entrepreneurship education will provide valuable insights for both academic and practical fields.

KAYNAKÇA

- Al Balushi, S., Al Balushi, H., Al Shukaili, N., Naidu, V. R., Reales, L. ve Jesrani, K. (2023). The Influence of Higher Education Curriculum on Entrepreneurship Education. *IJAEDU-International E-Journal of Advances in Education*, 9(26), 92-99.
- Al-Qadasi, N., Zhang, G., Al-Jubari, I., Al-Awlaqi, M. A. ve Aamer, A. M. (2024). Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Behaviour: Do Self-efficacy and Attitude Matter? *The International Journal of Management Education*, 22(1), 100945.
- Alakaleek, W., Harb, Y. ve Harb, A. A. (2023). The Impact of Entrepreneurship Education: A Study of Entrepreneurial Outcomes. *The International Journal of Management Education*, 21(2), 100800.
- Alexandru, T. A. (2019). Defining the Concept of Risk Applied in Entrepreneurship. Conceptual Delimitation Risk - Entrepreneurial Uncertainty. *European Review of Applied Sociology*, 12(18), 43-46.
- Amir, J. ., Mulyati, M. ve Ahmadi, S. . (2024). Entrepreneurship Education Enhances the Character of Higher Student: Bibliometric Study. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 12(1), 1-8.
- AVCI, M. ve Ardiç, K. (2022). Girişimcilik Eğiliminin Bireysel Öncüllerinin İncelenmesi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 27-35.
- Balaban, Ö. ve Özdemir, Y. (2008). Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Eğilimi Üzerindeki Etkisi: Sakarya Üniversitesi İİBF Örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 3(2), 133-147.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Boubker, O., Arroud, M. ve Ouajdouni, A. (2021). Entrepreneurship Education versus Management Students' Entrepreneurial Intentions: A PLS-SEM Approach. *International Journal of Management in Education*, 19(1).
- Caird, S. (2013). General Measure of Enterprising Tendency Test. Erişim: 15 Ağustos 2024, <https://oro.open.ac.uk/5393/>
- Cannon, M. D. ve Edmondson, A. C. (2005). Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently). *Long Range Planning*, 38(3), 299-319.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*, Sage.
- Chen, C. C., Greene, P. G. ve Crick, A. (1998). Does Entrepreneurial Self-efficacy Distinguish Entrepreneurs from Managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295-316.

- Corbin, J. M. ve Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Dornadula, V. H. R., Siddiqui, K., Shashirekha, B. V. ve Kumar, C. V. (2023). Impact of Entrepreneurial Education on School Students' Startup Initiation Tendency: An Empirical Study. *Journal of Informatics Education and Research*, 3(2), 2478-2484.
- Ercan, S. (2022). Girişimci Doğulur Mu, Olunur Mu? Girişimcilik Eğitimi Üzerine Bir İnceleme. Ş. Karabulut (Ed.), *Bilimsel Gelişmeler Işığında Yönetim ve Strateji Araştırmaları Bölüm*, 139-148, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Fang, F. ve Luo, X. (2020). Entrepreneurship Introductory Course Designed for Students Majoring in Network Engineering. *IOP Publishing*, Article 12047, 719(1).
- Fidan, Y. (2002). *Girişimcilik ve Girişimci Özellikleri (Sivas Örneği)*, İstanbul: Beta Yayım.
- Galloway L. ve Brown W. (2002). Entrepreneurship Education at University: A Driver in the Creation of High Growth Firms? *Education + Training*, 44(8/9), 398-405.
- Glaser, B.G. ve Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldin, Chicago.
- Gorman, G., Hanlon, D. ve King, W. (1997). Some Research Perspectives on Entrepreneurship Education, Enterprise Education and Education for Small Business Management: A Ten-Year Literature Review. *International Small Business Journal*, 15(3), 56-77.
- Hahn, D., Minola, T., Bosio, G. ve Cassia, L. (2020). The Impact of Entrepreneurship Education on University Students' Entrepreneurial Skills: A Family Embeddedness Perspective. *Small Business Economics*, 55, 257-282.
- Henderson, R. ve Robertson, M. (2000). Who Wants to be an Entrepreneur? Young Adult Attitudes to Entrepreneurship as a Career. *Career Development International*, 5(6), 279-287.
- Inoubli, E. C. (2024). Theoretical Framework: Entrepreneurial Intention Among Students. IntechOpen. doi: 10.5772/intechopen.1005842
- Jones, C. ve English, J. (2004). A Contemporary Approach to Entrepreneurship Education. *Education + Training*, 46(8/9), 416-423.
- Kakouris, A. ve Liargovas, P. (2021). On the about/for/through Framework of Entrepreneurship Education: A Critical Analysis. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 4(3), 396-421.
- Kruger, R. ve Casey, M. (2000). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, Sage.
- Le Loarne Lemaire, S., Razgallah, M., Maalaoui, A. ve Kraus, S. (2022). Becoming a Green Entrepreneur: An Advanced Entrepreneurial Cognition Model Based on

- a Practiced-Based Approach. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-28.
- Li, Y. ve Ahlstrom, D. (2020). Risk-Taking in Entrepreneurial Decision-Making: A Dynamic Model of Venture Decision. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(3), 899-933.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Martin, B. C., McNally, J. J. ve Kay, M. J. (2013). Examining the Formation of Human Capital in Entrepreneurship: A Meta-Analysis of Entrepreneurship Education Outcomes. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 211-224.
- Mei, H., Lee, C. ve Xiang, Y. (2020). Entrepreneurship Education and Students' Entrepreneurial Intention in Higher Education. *Education Sciences*, 10(9), 257.
- Morris, M.H., J.W. Webb, J. Fu ve S. Singhal. (2013). A Competency-based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 352-369.
- Oosterbeek, H., Van Praag, M. ve Ijsselstein, A. (2010). The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurship Skills and Motivation. *European Economic Review*, 54(3), 442-454.
- Otache, I., Edopkolor, J. E., Sani, I. A. ve Umar, K. (2024). Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: Do Entrepreneurial Self-efficacy, Alertness and Opportunity Recognition Matter? *International Journal of Management in Education*, 22(1).
- Park, Y. (2024). The Role of Education in Fostering Entrepreneurial Skills and Mindsets, Preprint (Version 1) Erişim: 20 Eylül 2024, <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3990800/v1>
- Pauceanu, A. M., Alpenidze, O., Edu, T. ve Zaharia, R. M. (2018). What Determinants Influence Students to Start Their Own Business? Empirical Evidence from United Arab Emirates Universities. *Sustainability*, 11(1), 92.
- Pazarcık, Y. (2016). Üniversitelerimiz Girişimci Yetiştirebiliyor Mu?: Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Algısını / Eğilimini / Özelliklerini Ölçen Araştırmaların Sonuçsal Bir Değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 17(37 Girişimcilik Özel Sayısı), 140-169.
- Pazarcık, Y. ve Aydın, E. (2015). Girişimcilik Temelli Ders Tasarımının Öğrencilerin Girişimci Eğilim ve Davranışlarına Etkisi: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Deneysel Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 10 (2), 126-146.
- Ramos, D., Madeira, M. J. ve Duarte, F. A. P. (2020). Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intention: the Case of Portugal. *Economy of Region*, 16(1), 157-170.

- Ratten, V. ve Usmanij, P. (2021). Entrepreneurship Education: Time for a Change in Research Direction? *International Journal of Management in Education*, 19(1).
- Rauch, A. ve W. Hulsink. (2015). Putting Entrepreneurship Education Where the Intention to Act Lies: An Investigation into the Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Behavior. *Academy of Management Learning & Education*, 14(2), 187-204.
- Reyes-Aceves, F. Y., Ramos-Lopez, L. ve Mungaray-Lagarda, A. (2023). Entrepreneurship Education: Examining Long-Term Effects of a Practical Program Implemented in Children. *Education Sciences*, 13(9), 894.
- Sastre, C. G., del Mar Benavides-Espinosa, M. ve Ribeiro-Soriano, D. (2021). When Intentions turn into Action: Pathways to Successful Firm Performance. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1–19.
- Senduk, F. F. W. (2022). The Influence of Attitude, Locus of Control, and Creativity on Entrepreneurial Tendency. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 6(2), 207-212.
- Sesen, H. (2013). Personality or Environment? A Comprehensive Study on the Entrepreneurial Intentions of University Students. *Education + Training*, 55(7), 624-640.
- Shabbir, M. S., Batool, F. ve Mahmood, A. (2022). Trends in Entrepreneurship Education: A Systematic Literature Review. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 12(6), 1040-1056.
- Souitaris, V., Zerbinati, S. ve Al-Laham, A. (2007). Do Entrepreneurship Programmes Raise Entrepreneurial Intention of Science and Engineering Students? The Effect of Learning, Inspiration and Resources. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 566-591.
- Şimşek İşliyen, F. (2020). Dijital Çağda Bilginin Değişen Niteliği ve İnfobezite: Z Kuşağı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *Selçuk İletişim*, 13(1), 246-272.
- Tewari, A. (2023). Entrepreneurial Intention: A review of the elements that push and pull the commerce majors into Entrepreneurial Leap. *International Journal of Advance Research*, 318-329.
- Thomas, O. (2023). Entrepreneurship Education: Which Educational Elements Influence Entrepreneurial Intention? *Industry and Higher Education*, 37(3), 328-344.
- Tiberius, V. ve Weyland, M. (2023). Entrepreneurship Education or Entrepreneurship Education? A Bibliometric Analysis. *Journal of Further and Higher Education*, 47(1), 134-149.
- Tung, D., Hung, N., Phuong, N., Loan, N. ve Chong, S. (2020). Enterprise Development from Students: The Case of Universities in Vietnam and the Philippines. *International Journal of Management in Education*, 18(1).

- Turker, D. ve Selcuk, S. (2009). Which Factors Affect Entrepreneurial Intention of University Students? *Journal of European Industrial Training*, 33(2), 142-159.
- Uğurlu, F. (2023). The Relationship of Entrepreneurial Tendency With Personality Traits And Life Satisfaction: A Research in Logistics Sector. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 14(54).
- Von Graevenitz, G., Harhoff, D. ve Weber, R. (2010). The Effects of Entrepreneurship Education. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76(1), 90-112.
- Widodo, S. ve Santoso, B. (2023). Looking for Remedy and Learning Engagement of Entrepreneurial. *Jurnal Kendali Akuntansi*, 1(1), 42-54.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Sertaç ERCAN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Sertaç ERCAN
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Sertaç ERCAN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Sertaç ERCAN
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Sertaç ERCAN

ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**DİNAMİK ÇEVRELERDE ÖRGÜTSEL MİYOPİDEN KURTULMAK:
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME AÇISINDAN İNCELEME**

Tuba BIYIKBEYİ¹ & Hasan Sadık TATLI²

Öz

Dinamik çevre koşullarında organizasyonların nasıl hayatta kalabilecekleri ve nasıl rekabet edecekleri uzun yıllardır tartışma konusu olmuştur. Dinamik çevrelerde organizasyonların ve yöneticilerin örgütsel öğrenmeyi sürdürmeleri firmanın rekabet avantajı kazanması ve bu avantajı sürdürmesi için hayati bir faktör olarak görülmektedir. Örgütsel öğrenme organizasyonun piyasadaki gelişmeleri yakalama kapasitesini artırırken körlüğü de azaltmaktadır. Bu nedensel ilişkilerin, özellikle körlüğün azaltılması hayati olabilir. Bu nedenle çalışmanın temel amacı, değişen çevresel koşulların örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini ve bu öğrenmenin örgütsel miyopiyi nasıl şekillendirdiğini incelemektir. Bu çalışma, bankacılık ve bilişim sektörlerinde çevresel dinamizmin örgütsel öğrenme ve örgütsel miyopi üzerindeki etkilerini keşfetmeyi amaçlamıştır. Katılımcılar, sektörde görev yapan orta ve alt kademe yöneticilerden oluşmuş, veriler kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmaya bankacılık ve bilişim sektörlerinden 481 kişi katılmıştır. Araştırmada analizler SPSS 25 ve PROCESS makro programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin testinde aracılık modelleri kullanılmıştır. Aracılık analizleri sonucunda hipotezlerimizin çoğunluğu desteklenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çevresel dinamizm örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca, örgütsel öğrenme düzeyi arttıkça örgütsel miyopinin azaldığı görülmüştür. Ancak, çevresel dinamizmin örgütsel miyopi üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bununla birlikte, örgütsel öğrenmenin aracılık etkisi değerlendirildiğinde, çevresel dinamizmin örgütsel miyopiyi dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç, çevresel dinamizmin etkisinin örgütsel öğrenme yoluyla şekillendiğini ve dolaylı yoldan örgütsel miyopiyi etkilediğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, bu araştırma, bankacılık ve bilişim sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşların dinamik çevre koşullarında başarılı olabilmeleri için öğrenme kapasitelerini geliştirmelerinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle çevresel değişimlere ayak uydurabilmek ve körlükten kaçınmak için örgütsel öğrenmenin teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu bulgular ışığında, sektördeki yöneticilere uzun vadeli strateji benimseyerek çevresel dinamizmi bir avantaj olarak değerlendirmeleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel öğrenme, Çevresel dinamizm, Örgütsel miyopi, Bankacılık sektörü, Bilişim sektörü

JEL Kodları: D83, L22, M10, M15

Başvuru: 22.10.2024 **Kabul:** 21.01.2025

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, tuba.biyikbeyi@kilis.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-1770-7304>

² Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Galata Üniversitesi, hasansadik.tatli@galata.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-1918-3188>

ESCAPING ORGANIZATIONAL MYOPIA IN DYNAMIC ENVIRONMENTS: AN EXAMINATION FROM THE PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL LEARNING³

Abstract

How firms can survive and compete in dynamic environmental conditions has been debated for many years. In dynamic environments, it is vital for firms and managers to continue organizational learning to gain and maintain their competitive advantage. Organizational learning increases the firm's capacity to catch up with market developments and reduces myopia. These causal relationships, especially in reducing myopia, can be vital. Therefore, the study's main purpose is to examine the effect of changing environmental conditions on organizational learning and how this learning shapes organizational myopia. This study aimed to explore the effects of environmental dynamism on organizational learning and organizational myopia in the banking and IT sectors. The participants consisted of middle and lower-level managers working in the sector, and the data was collected using the convenience sampling method. 481 people from the banking and IT sectors participated in the study. The analyses in the study were carried out using SPSS 25 and PROCESS macro programs. Mediation models were used in the testing of the hypotheses. As a result of the mediation analyses, the majority of our hypotheses were supported. According to the findings, environmental dynamism positively affects organizational learning. In addition, it was observed that organizational myopia decreases as the level of organizational learning increases. However, the direct effect of environmental dynamism on organizational myopia was not found to be significant. However, when the mediation effect of organizational learning was evaluated, it was determined that environmental dynamism indirectly affects organizational myopia. This result reveals that the effect of environmental dynamism is shaped by organizational learning and indirectly affects organizational myopia. In conclusion, this research emphasizes that it is important for organizations operating in the banking and IT sectors to develop their learning capacities to be successful in dynamic environmental conditions. Organizational learning should be encouraged to keep up with environmental changes and avoid blindness. In light of these findings, it is recommended that managers in the sector evaluate environmental dynamism as an advantage by adopting long-term strategies.

Keywords: *Organizational learning, Environmental dynamism, Organisational Myopia, Banking sector, IT sector.*

JEL Codes: D83, L22, M10, M15

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

1. GİRİŞ

Çevresel dinamizm, dış iş ortamındaki değişikliklerin hızı ve yoğunluğu olarak görülebilir. Çevrenin değişim hızı ve istikrarsızlık derecesini ifade eden çevresel dinamizm (Zhang ve Zhu, 2021) organizasyonların hayatta kalması ve rekabet üstünlüğünü sürdürebilmeleri için, değişimi takip etme, sürekli gelişim ve öğrenme ile adaptasyonu bir ihtiyaç haline getirmiştir. Kaynak bağımlılığı teorisi, bir organizasyon içindeki çeşitli faaliyetlerin dış çevre tarafından etkilendiğini ve organizasyonların yenilik stratejilerini dış çevreye adapte etmeleri gerektiğini savunmaktadır (Donaldson, 2001; Zhoung vd, 2024). Bunun için dinamik bir süreç gerekmektedir. Zahra ve George (2002), öğrenme yeteneğini, bir organizasyonun günlük faaliyetleri ve bilginin edinilmesi, sindirilmesi, dönüştürülmesi ve kullanılması için gereken prosedürler olarak tanımlamaktadır. Bu şekilde bilgi, organizasyonun kendi yeteneği haline gelmektedir. Bu bağlamda, öğrenme, bir organizasyonun iç ve dış rekabet gücünü artıran ve özellikle belirsiz iş ortamlarında önem taşıyan bir dinamik süreç olarak kabul edilir.

Çevresel dinamizme yanıt verebilme, işletmelerin rekabetçi kalabilmeleri için kritik bir öneme sahiptir (Jansen vd, 2006). Çevresel dinamizm yeteneği örgütlerin rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için dış çevresel faktörlere nasıl adapte olduğunu ve tepki verdiğini, içsel süreçlerinin işleyişinin ve gerekli iyileştirmelerin farkındalığını ifade etmektedir. Çevresel dinamizmi yüksek olan organizasyonlar, örgüt dışındaki fırsat ve tehditlerin, kendi bünyesindeki güçlü ve zayıf yönlerin farkına varabilecek yeteneğe sahiptirler. Bununla beraber iş süreçlerinde gereken iyileştirme ihtiyacını ve verimsizliğe sebep olabilen faktörleri daha kolay gözlemleyebilirler (Dill, 1958, Jansen vd. 2006, Jansen vd. 2009, Tunçdoğan vd. 2015).

Örgütsel öğrenme, iş hayatında örgütün sorun çözerken ve yeni ya da mevcuttaki işini yaparken ortaya çıkarmış olduğu kapasiteyi yansıtmaktadır. Örgütsel öğrenme ile organizasyonlar, çevrelerine uyum sağlama becerisi geliştirebilmektedirler (Cyert ve March, 1963; Çeçe ve Bayraktar, 2023). Özellikle büyük organizasyonların değişimlere yanıt verebilme ve yeni sistemler oluşturabilmek için başvurdukları kavramlardan biri olmuştur (Kanter, 1989; McGowan ve Madey, 1998; Mert, 2018).

Örgütsel öğrenme işe çevresel dinamizmden kaynaklı olarak belirsiz ortamda karar verme yetileri olumlu etkilenebilir, uzun vadeli görüşü engelleyen miyopiyi azalabilir (Linnenluecke, 2017; Liang ve Li, 2024). Örgütsel miyopi kavramı, bir organizasyonun veya şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliği ve başarısı için gerekli stratejik adımları atma konusundaki eksikliğini, hataları ve değişiklik ihtiyacını görememesini ifade etmektedir (Ridge, 2014; Bıyıkbeyi, 2023). Örgütsel miyopi, işletme için tehdit oluşturan unsurların analiz edilmesi, elde edilen bilgilerin bütünleştirilmesi ve uygulanmasının teşvik edilmesindeki ve öğrenme biçimindeki yetersizlik ile ilişkilidir (Catino, 2013). Bu sebeple öğrenme biçimindeki iyileşmeyi

gösteren örgütsel öğrenmede değişkenindeki artışın, örgütsel miyopiyi azaltması beklenebilir.

Dinamik çevrede faaliyetini sürdüren işletmelerin, karar süreçleri riskli görülmektedir. Özellikle doğru karar verme açısından (Glick vd, 1993), belirsizlik ortamında detayların gözden kaçabileceği düşünülebilmektedir. Araştırmada, bu kısımda örgütsel öğrenmenin devreye girip, dinamik ortamlardaki görüş engellerini kaldırarak miyopiyi azaltması beklenmektedir. Bu bağlamdan hareketle araştırmanın temel sorusu; “çevresel dinamizm organizasyonun örgütsel öğrenme düzeyini artırarak örgütsel miyopiyi azaltır mı?” şeklinde oluşturulmuştur. Daha önceki çalışmalarda dinamizm ve öğrenme kavramları ilişkisi ele alınmış, fakat yazın taramalarında dinamik çevrelerin miyopiye etkisinde öğrenmenin aracı rolünü inceleyen bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu nedenle araştırmanın amacı çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün tespit edilmesidir.

1.1. Çevresel Dinamizm

Çevresel dinamizm, müşteri ihtiyaçları ve tercihlerindeki değişiklikler, teknolojiye ilişkin ilerlemeler, ekonomik koşullardaki değişimler, hükümet düzenlemelerindeki değişiklikler ve artan rekabet gibi faktörlerle karakterize edilebilir (Petrus, 2019). Öngörülemesizlik ve istikrarsızlık, çevresel dinamizmin iki temel özelliğidir (Kovach vd., 2015). Öngörülemesizlik, “çevresel değişimdeki dalgalanmanın düzen eksikliği” olarak tanımlarken, istikrarsızlık ise “bir ortamın değişim düzeyi” olarak tanımlamıştır (Miller vd, 2006). Dolayısıyla, dinamizm çevresel değişikliklerin hızı ve miktarı veya büyüklüğünü yansıtır (Rosenzweig, 2009; Azadegan vd, 2013; Rojo vd, 2018). Bu tür bir ortamda, mevcut mal ve hizmetler hızla eskime eğilimindedir. Organizasyonlar, sürekli olarak mevcut mal ve hizmetlerini geliştirmeye ve yenilemeye zorlanırlar, çünkü sürekli değişen ortama uyum sağlamak zorundadırlar. Dinamik ortamların ilişkili olduğu büyük belirsizlikler (Hou vd, 2019) artan firma sayısı ve büyüklüğü, hızlı teknolojik değişim ve endüstri içindeki yayılma gibi faktörlerden etkilenmektedir (Wang vd, 2011; Kyrddoda vd, 2023).

Organizasyonların pazarın dinamik doğasına dair öngörü sağlaması ve gelişen piyasa koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamayabilmeleri için çevik yapıda olmaları gerekmektedir. Çeviklik, krizlerden öğrenerek geliştirilebilen beceri ve stratejilerle geliştirilir ve sürekli öğrenmeye dayanır. Organizasyonlar, çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortamlarda iş modellerini ayarlamayı, kaynakları yeniden tahsis etmeyi veya ortaya çıkan fırsatları yakalamak ya da tehditleri azaltmak için stratejilerini değiştirmek durumunda kalabilir (Weber ve Tarba, 2014).

Çevresel dinamizm kavramı, çevresel belirsizlik ve kontrolsüzlük ile pazar dalgalanması gibi geniş bir yelpazedeki özellikleri içermektedir (Bucko, 1994; March, 1991). Dinamik ortamlar, teknolojiye, müşteri tercihlerinde ve malzemelerin talep veya arzında değişikliklerin meydana geldiği ortamlar olarak algılandığından stratejik yönetim literatüründe kritik bir sorun olarak görülmektedir (Oh ve Kim, 2022). Çünkü, dinamik bir ortamda, rekabet, talep, teknoloji veya düzenlemelerde hızlı ve

düzensiz değişiklikler olduğundan, bilgi genelde kalıcı değildir, eskimiştir veya artık yanlıştır (Aktas vd., 2011). Bu yüzden, Soin ve Collier (2013), çevresel dinamizmi, yöneticilerin karar verme ve ileriye görme yetisini kısıtlayan bir çevresel istikrarsız olarak görmektedir. Örgütlerin, işletme içi ve dışı faaliyetlerini sürekli değişen ortamlara uygun bir şekilde uyarlaması zor bir durumdur (Oh ve Kim, 2022). Bu zorluk işletmeleri öğrenmeye ve sürekli iyileşmeye mecbur kılabılır.

1.2. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi

Öğrenme yeteneği, bir organizasyonun iç ve dış kaynaklardan öğrenme yeteneği ve öğrendiklerini davranışlarına yansıtması veya değiştirmesi ile performansını iyileştirmesini yansıtmaktadır (Jerez-Gomez, vd, 2005). Örgütsel öğrenme, bilgi edinme, bilgi dağıtma, bilgi yorumlama ve örgütsel belleği içeren yaygın ve sürekli bir süreç olarak ifade edilmektedir (Huber, 1991). Aynı zamanda, uzun vadeli örgütsel başarıya ulaşmanın stratejik araçlarından biri olarak görülmektedir (Liao ve Wu, 2010).

Örgütsel öğrenme, bireylerin yeni bilgi oluşturduğu, paylaştığı ve biriktirdiği ve bu şekilde davranışlarını kolektif bir deneyime dayanarak değiştirdiği bir süreç olarak da belirtilmektedir (DiBella vd., 1996; Jerez-Gomez vd., 2005). Kolektif deneyim ifadesi ile de bu eylemin farklı aktörlerle etkileşim halinde gerçekleşebileceği anlaşılmaktadır. Chiva vd (2007)' ye göre çevre ile etkileşim örgütsel öğrenmenin kolaylaştırıcı faktörlerinden biri olarak görülmektedir. Yönetimin örgütsel öğrenmeyi destekleyici uygulamalar oluşturması ve bu yönde tutumunu istikrarlı bir şekilde sürdürmesi, değişime açık bir anlayış benimsenmesi, adil ve güvenilir bir duruşta olması, örgütsel öğrenme kapasitesi yüksek kurumlara ait özelliklerdir (Gomez vd, 2005).

Argyris ve Schon (1978) tek döngülü ve çift döngülü öğrenme süreçlerini tanımlarken, örgütlerin hataları tespit edip düzeltme şekillerinin mevcut örgütsel bilgiyi güçlendiren veya değiştiren yollarını açıklamaktadır. Tek döngülü öğrenme süreci, organizasyonun mevcut stratejileri veya pratikleri üzerinde değişiklik yapma amacıyla karşılaşılan bir sorunu çözmeye odaklanmaktadır. Çift döngülü öğrenme süreci ise daha derinlemesine bir öğrenme düzeyini belirtir. Bu süreçte, organizasyon sadece mevcut sorunları çözmekle kalmaz, aynı zamanda sorunun temelinde yatan varsayımları sorgular. Bu süreçte, organizasyon mevcut uygulamalarını değerlendirir, hataları tespit eder ve bu hataları düzeltmek için çözümler geliştirir. Ancak, temel strateji veya değerlerde bir değişiklik yapılmaz. Bu anlayış, Ford ve Ogilvie (1996)'ya göre özellikle yeni eylemlerle farklı yöntemler üretmeyi amaçlayan öğrenmenin gücünü göz ardı edebilmiştir. Onların modeline göre, örgütsel öğrenme örgütlerin sadece hatalara tepki vermekle kalmayıp, bilinçli bir şekilde yeni yöntemler getirerek ve yaratıcı eylemler üreten proaktif bir yöntemdir. Organizasyonların bilgi ortamlarında bulunması normal olan “belirsizliği” kabul etmeleri ve adapte olmalarının, onların öğrenme ve yaratıcı eylemlerini arttıracacağı düşünülmektedir.

1.3. Örgütsel Miyopi

Miyopluk ya da miyopi terimi, bir göz hastalığı terimi olarak kullanılan ve gözün yakın objeleri net bir şekilde görürken, uzaktaki objeleri bulanık görmesi şeklinde ifade edilebilmektedir (Boyd, 2013). İşletmelerin uzun vadeli hedeflerindeki gereksinimleri veya rutinlerindeki hataları görememe durumu, örgütsel miyopiyi ifade etmektedir. Dolayısı ile örgütsel miyopi kavramı, uzun vadeli hedeflerini belirleme ve stratejik kararlar alırken önemli faktörleri göz ardı etme eğilimi olarak tanımlanır (Levinthal ve March 1993). Bu durum, organizasyonun sadece mevcut koşullara odaklanması ve gelecekteki değişimleri ya da riskleri göz ardı etmesiyle örtüşmektedir.

Örgütsel miyopi, çoğunlukla çalışanların iş yerlerinde değişmeyen takımlarla, aynı ekiple ve aynı iş ortamında rutin görevleri yerine getirirken oluşmaktadır. Çalışanlar, iş akışına ve rutine kendilerini kaptırıp kaybolabilir, potansiyel tehditleri gözden kaçırabilir (Gürçay, 2019). Miyop yöneticiler genellikle kolayca ulaşılabilir, daha az riskli ve daha hızlı getiri sağlayan görevlere daha fazla çaba harcarken, yüksek maliyetli, yüksek riskli ve uzun dönemli projelere daha az yatırım yapma eğilimindedirler (Cannon vd., 2020; Sheng vd., 2022). Özellikle belirsiz bir ortamda, yöneticilerin miyop davranışlarda bulunma olasılığı daha yüksektir, bu da örgütün uzun vadeli büyümesini engelleyebilir (Augier ve Teece, 2009; Liang ve Li, 2024).

Levi Strauss & Company'nin başkanı Robert Haas, “Başarı kadar kör edici bir şey yoktur” ifadesi ile örgütsel kibrin olumsuz etkilerine değinmiştir. Örgütsel kibir geçmiş başarılarından kaynaklanan güven ve aşırı gururun, övgülerin eleştirmeden kabul edilmesinin ve kişinin bir şekilde kurallardan muaf olduğu fikrinin karışımı belirtilmektedir. Bir tür kibir olan bu tutum genellikle örgütsel gerilemenin, kazaların ve felaketlerin başlangıcıdır. Levi Strauss’un yeni rakiplerin ortaya çıkması karşısında gösterdiği ataletin temelinde, rekabeti hafife almak, geçmişteki başarıları ve sağlamlaştırılmış pozisyonları gelecekteki başarının garantisi olarak görmek yatıyordu. Bu aynı zamanda IBM, Digital, General Motors ve daha pek çok büyük şirket için de geçerlidir. Kodak yöneticilerinin film kullanımının başlangıçta görülen hafif düşüşünü dikkate almaması, bisiklet üreticisi Schwinn, zamanla geleneksel bisiklete gölge düşürecek olan dağ bisikletinin oluşturduğu tehdidi hafife alması (Catino, 2013) ile zamanla yok olup gitmesi de örgütsel miyopinin etkisini gösteren örneklerdendir.

Örgütsel miyopiye sebep olan temel faktörler; örgütteki çeşitliliğin yetersizliği ve farklı bakış açılarının eksikliği, denetimsizlik, eski başarıların rehabeti, değişim direnci, monotonluk, grup içi anlaşmazlıklar, iletişim eksikliği, çatışma yönetiminin etkin yürütülmemesi, kısa vadeli kara odaklanma, otokratik ve baskıcı bir liderlik stili olarak sıralanabilir (Bıyıkbeyi, 2023). Çevresel belirsizlik düşük olduğunda, organizasyonlar nispeten istikrarlı bir durumdadır (Bustinza vd, 2019). Öğrenen, iyi gelişmiş, yönetim süreçlerine ve esnek karar alma mekanizmalarına sahip örgütler, miyopiyi hafifletebilir (Linnenluecke, 2017; Liang ve Li, 2024).

1.4. Kavramlar Arası İlişkiler ve Hipotez Geliştirme

Araştırmanın bu kısmında, çevresel dinamizm, örgütsel öğrenme ve örgütsel miyopi değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve hipotezlerin nasıl geliştirildiği ortaya konmuştur

1.4.1. Çevresel Dinamizm ile Örgütsel Miyopi Arasındaki İlişki

Diğer organizasyonlarla işbirliği sağlama, bağımsızlık kazanma, etkili iletişim kurma ve dengeyi sürdürme durumlarını, miyopinin çevresel boyutunu belirtmektedir Çevre ile adaptasyon, çevreden gelecek tehditleri ve fırsatları görebilme hali, bu boyut içindedir (Catino, 2013). İşletmelerin çevresel dinamizmi yüksek ortamlarda bu tehdit ve fırsatları görememesi miyopiyi arttırabilecektir. Dinamik ortamlarda faaliyetini sürdüren işletmelerin, rasyonel karar süreçleri kritik görülmektedir. Özellikle performans ve doğru karar verme açısından (Glick vd, 1993), belirsizlik ortamında detayların gözden kaçabileceği düşünülebilmektedir. Uru ve Aslan (2021), araştırmalarında çevresel dinamizm arttıkça sezgiye dayalı stratejik karar almanın olumsuz etkilendiğini tespit etmişlerdir. Bu da karar alırken doğru sonuçları görmeyi engelleyen miyopinin varlığına işaret edebilmektedir. Dolayısıyla çevresel dinamizmin, örgütsel miyopiyi arttırması beklenebilir. Bu bilgilerden hareketle H1 hipotezi oluşturulmuştur:

H1: Çevresel dinamizm, örgütsel miyopiyi pozitif yönde etkiler.

1.4.2. Çevresel Dinamizm ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki

Örgütsel öğrenme, bir örgütün iç ve dış rekabet gücünü artıran ve özellikle belirsiz iş ortamlarında önem taşıyan bir dinamik süreç olarak kabul edilmektedir (Zahra ve George, 2002). Organizasyonlar, deneyime dayalı olarak dayanıklı ve yenilikçi davranışlar sergileme eğilimindedirler. Bu, onların çevresel değişikliklere duyarlı olmaları ve yoğun rekabetçi bir pazarda var olabilmek için sınırlı iç veya dış kaynakları ile sürekli etkileşim halinde olmalarına bağlıdır (Jerez-Gomez vd, 2005; Oh ve Kim, 2022). Örgütsel öğrenme, organizasyonların, dinamik bir ortamda rekabet avantajlarını sürdürmelerine ve sonuç olarak performanslarını arttırmalarına olanak tanıyan bir faktör olarak görülmektedir (Jones, 2003; Kor ve Mahoney, 2005; Porter, 1980, 1985; Vithessonthi ve Thourunroje, 2011; Mohammad, 2019). Müşteri ihtiyaçları daha karmaşık hale geldikçe ve tercih edilen ürün özellikleri ve kalitesi sık sık değişiklik gösterdikçe, organizasyonlar müşterilerinin isteklerini takip etmek için daha fazla araştırma yapmak zorunda kalırlar (Goll vd., 2007; Harrison ve Waluszewski, 2008; Park ve Ryu, 2015). Çevrenin değişken yapısı, işletmelerin faaliyetlerini yeni ortama adapte etmelerini gerektirir (Oh ve Kim, 2022). Bu adaptasyon örgütsel öğrenme sayesinde daha kolay gerçekleşebilir. Çünkü örgütsel öğrenme, yeni gerçeklere uyum sağlamada önemli bir faktördür (Vanpoucke vd, 2014). Dolayısı ile bu bilgilerden hareketle H2 hipotezi oluşturulmuştur;

H2: Çevresel dinamizm, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

1.4.3. Örgütsel Öğrenme ile Örgütsel Miyopi Arasındaki İlişki

Örgütsel miyopi, işletmelerin çevresel gelişimleri için ihtiyaç duydukları iyileşme ihtiyacını görmesine engel olan bir iş sorunudur denilebilir (Bıyıkbeyi, 2023). Örgütsel öğrenme iş zorluklarına karşı etkili ve verimli bir yaklaşımdır (Vithessonthi ve Thoumrunroje, 2011).

Örgütler, nerede başarısız olduğunu tespit ederek müşteri beklentilerini karşılamada nerede hata yaptığını tespit etmeye çalışır (Inthavong, 2023). Japon organizasyonlar örgütsel miyopiden kaçınmak ve olumsuz sonuçlarından korunmak için kaizen felsefesi ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Yani örgütsel öğrenmenin temel faktörlerinden olan gelişimin sürekliliği ve iyileşme ile miyopiden kaçınmayı hedeflemişlerdir (Özgül ve Tarhan Mengi, 2018). Farrell (2000)'e göre, örgütsel öğrenme süreci sayesinde hatalar görülüp organizasyonun gerekli sonuçları vermesi kolaylaşır. Dolayısı ile öğrenme arttıkça işletmenin iyileşmeye karşı olan görme engellerinin azalması beklenebilir. Bu bilgiler ışığında H3 hipotezi oluşturulmuştur.

H3: Örgütsel öğrenme, örgütsel miyopiyi negatif yönde etkiler.

1.4.4. Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü

Yapılan literatür taraması sonucunda çevresel dinamizmin örgütsel miyopiyi ve örgütsel öğrenmeyi anlamlı olarak etkilediğini gösteren ifadeler görülmüştür. Fakat çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolünü gösteren bir çalışma görülmemiştir. Çevresel dinamizm arttıkça belirsizlik artacağı için işletmenin karar verme mekanizması, fırsat ve tehditleri görme yetisi azalacağı için miyopinin artması beklenmektedir (Glick vd, 1993; Soin ve Collier, 2013; Uru ve Aslan 2021). Fakat bu etkiyi tersine çevirmek için örgütsel öğrenmenin aracılık etmesi bir çözüm beklentisi olabilmektedir. Çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortamda işletmeler değişimleri sıkı takip etmek durumunda oldukları için, öğrenmenin artması beklenmektedir (Harrison ve Waluszewski, 2008; Park ve Ryu, 2015). Örgütsel öğrenmenin artması ile işletmelerin çevresel dinamizmden kaynaklı değişimlere adaptasyonun artması, dolayısı ile görme engellerinin azalması beklenebilir. Bu bilgiler ışığında H4 hipotezi oluşturulmuştur:

H4: Çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü vardır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın örneklemi

Araştırmanın örneklemi İstanbul ilindeki bankacılık ve bilişim alanlarındaki özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışanlarının tamamı lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Ayrıca çalışanların tamamı alt kademe ve orta kademe yönetim pozisyonundaki kişilerdir. Araştırmanın örneklemi için kolayda örneklem tekniği

kullanılmıştır. Örneklem sayısının belirlenmesinde ise üç farklı yaklaşım takip edilmiştir. Bunlardan ilki Hair vd. (2014) tarafından önerilen örneklem prosedürüdür. Hair vd. (2014)'nin çalışmalarına göre araştırmada kullanılan her bir madde için en az 10 örnekleme ulaşılmaması gerekmektedir. Bu nedenle araştırmada kullanılan 17 madde için en az 170 örnekleme ulaşılmaması gerekmektedir. Diğer yandan çok geniş evrenlerde Bal (2001)'a göre örneklem sayısının en az 384 olması gerekmektedir. Kim (2005) ise faktör sayısına göre örneklem belirlemeyi uygun görmektedir. Yazara göre güç analizinde 0,80 değerinin sağlanması ve modelin yeterli şekilde testinde 417 üzerinde örnekleme ulaşmanın örnekleme bağlı hata riskini ortadan kaldıracaklarını ifade etmektedir. Bu neden araştırmada en yüksek kriter olan 417 örneklem sayısına ulaşmak hedeflenmiştir. Örnekleme ulaşmak için mail, online kanallar gibi çok araçla katılımcılara online anket formu iletilmiştir. Anket sayısı 500'e ulaşıldığında veri toplama süreci durdurulmuştur. Uygun olmayan yanıtlar çıkarıldığında (tek-mod yanıtlar) araştırmanın örnekleme 481 olarak gerçekleştirilmiştir. Örnekleme belirleme prosedürleri göz önüne alındığında 481 sayısı yeterli olarak değerlendirilmiştir.

2.2. Veri toplama araçları

Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği Lee ve Song (2015), Yang (2016)'ın çalışmalarından alınmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Basım ve arkadaşları (2007) tarafından yapılmıştır. Ölçek 6 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Çevresel dinamizm ölçeği ise 4 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Dinamik yetenekler ölçeğinin kullanımında Dill (1958), Jansen vd. (2006), Jansen vd. (2009), Tunçdoğan vd. (2015)'in çalışmalarından faydalanılmıştır. Örgütsel körlük ölçeği Seymen vd. (2016) tarafından oluşturulmuştur. Ölçüm aracı tek faktör ve 7 maddeden oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında ölçüm tipi olarak 5'li likert ölçümü kullanılmıştır. Anket formunun son bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular (yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb.) sorulmuştur. Araştırmanın verileri Mart 2024 tarihinde toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının uygunluğu için İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulundan (Tarih: 14.03.2024, Sayı: 142700) izin alınmıştır.

2.3. Analizler

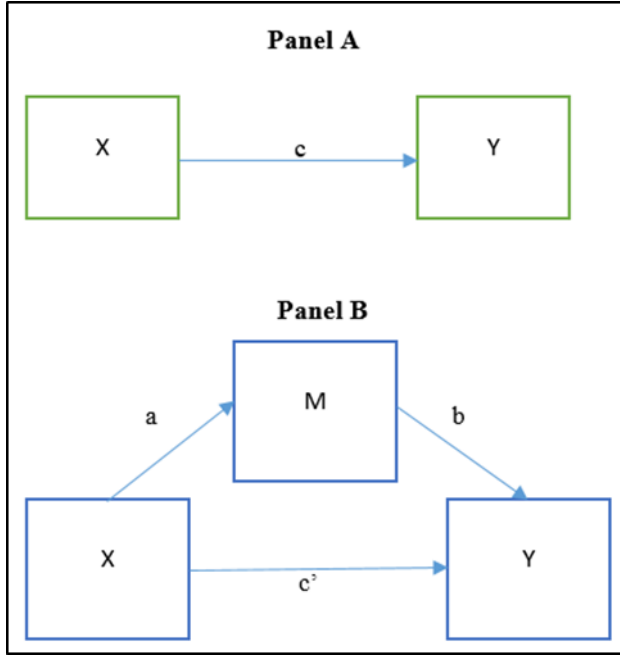
Verilerin analizleri için SPSS 25 ve SPSS PROCESS 2.16.3 makrosu kullanılmıştır. İlk önce SPSS 25 paket programı aracılığı ile faktör ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Faktör analizinin bulgularının değerlendirilmesinde alanyazında sık kullanılan (Hair vd. 2014) sınır değerleri kullanılmıştır. Bu sınır değerlerine göre KMO örneklem yeterliği; 0,70 ve üzeri, Bartlett's testi $p < 0,05$, açıklanan varyans %60 ve üzeri, maddelerin faktör yükü 0,40 ve üzeri, Cronbach's Alpha katsayısı 0,70 ve üzeri olması gerekmektedir. Faktör ve güvenilirlik analiz sonrasında verilerin normal dağılımı test edilmektedir. Alanyazında normal dağılım testi tercihi çoğunlukla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleridir. Söz konusu testler aracılığı ile normal dağılım test edilmektedir. Ancak sosyal bilimlerde anket verilerinin nadiren normal dağılım sağlamasından dolayı alternatif normal dağılım senaryoları incelenmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi yaygın bir durumdur. Çarpıklık ve

basıklık değerlerinin -2/2 arasında değerler alması verilerin normal dağılım varsayımı için yeterli görülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013; Uysal ve Kılıç, 2022).

Değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti için Pearson korelasyon analizi yapılmaktadır. İlişkilerin anlamlılığı $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmektedir. Korelasyon katsayıları -1/1 arasında yer almaktadır. Korelasyon katsayılarının yorumlanmasında alanyazında birçok sınır değerinin olduğu görülmektedir. Yaygın olan sınır değerlerine göre (Kocaay, 2022; Karahan, 2017);

- 0= ilişki yok,
- 0,01-0,19= çok düşük düzeyde ilişki,
- 0,20-0,39= düşük düzeyde ilişki,
- 0,40-0,59= orta düzeyde ilişki,
- 0,60-0,79= yüksek düzeyde ilişki,
- 0,80-0,99= çok yüksek düzeyde ilişki,
- 1= tam ilişki olarak değerlendirilmektedir.

Hipotezlerin testi için SPSS PROCESS 2.16.3 makrosu tercih edilmiştir. Geleneksel aracılık modellerinde Baron ve Kenny (1986) tarafından süreç takip edilmektedir. Bu sürece göre aracılık analizlerinin yapılması için tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olması zorunludur. Ayrıca aracılık rolünün tespitinde Sobel testine bakılmaktadır. Ancak Baron ve Kenny'nin süreci eleştirilere açık olarak görülmektedir (İgartua ve Hayes, 2021; Gürbüz, 2021). Hayes (2018)'e göre Baron ve Kenny tarafından oluşturulan prosedür katı kurallara sahiptir ve istatistiki olarak önemli sorunlar barındırmaktadır. Örneğin değişkenler arasındaki anlamlı ilişkilerin zorunlu olması Hayes (2018) tarafından karşı çıkılan bir durumdur. Öyle ki değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olmasa bile aracılık etkisi ortaya çıkabilir. Yine Hair vd. (2014)'ne göre çoklu etkileşimlerde değişkenler birbirinin anlamlılık düzeyini etkileyebilir. Bu nedenden dolayı Hayes (2018)'in yaklaşımı daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Hayes'in yaklaşımı yeniden örnekleme dayalı olarak yürütüldüğünden sonuçların anlamlılığı klasik olarak $p < 0,05$ şeklinde değil, güven aralığı (CI) ile tespit edilmektedir. Üst ve alt sınırlarda güven aralığı belirlenir ve iki değer arasında 0 (sıfır) olmaması sonuçların güvenilir olduğunu göstermektedir (Preacher ve Hayes, 2004; Hayes, 2018; Gürbüz, 2021). Bu çalışmada Hayes (2018)'in 4 numaralı aracılık modeli kullanılmıştır. 4 numaralı temel olarak bağımsız (x), bağımlı (y) ve aracı değişkenden (m) oluşmaktadır.

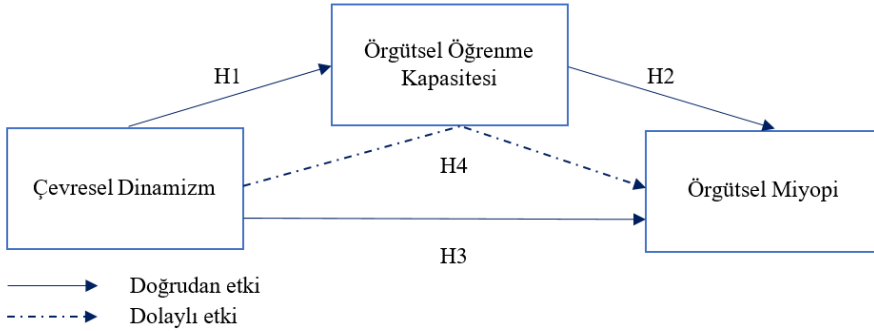


Şekil 1. Aracılık modeli

Şekil 1'de basit aracılık modeli yer almaktadır. Panel A'da c yolu yer almaktadır. C yolu bağımsız değişkenin bağımlı değişkene toplam etkisini göstermektedir. A yolu bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisini göstermektedir. B yolu aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermektedir. C' yolu; bağımsız değişkenin (x) bağımlı değişken (y) üzerindeki etkisini (doğrudan etkisini) temsil eder. C' yolundaki regresyon katsayısını elde etmek için bağımsız, bağımlı ve aracı değişken aynı anda regresyon analizine dahil edilir. A ve B yollarının çarpımı dolaylı etkinin tespiti için kullanılır (Preacher ve Hayes, 2004; Gürbüz, 2021; Coutts ve Hayes, 2023).

2.4. Kavramsal model

Hayes (2018)'in 4 numaralı modeline uygun olarak oluşturulan araştırmanın kavramsal modeli Şekil 2'de sunulmaktadır. Kavramsal modelde çevresel dinamizm bağımsız değişken (x) olarak yer almaktadır. Örgütsel öğrenme modelde aracı değişken (m), örgütsel miyopi ise bağımlı değişken (y) olarak yer almaktadır.



Şekil 2. Kavramsal Model

3. BULGULAR

Çevresel dinamizmin miyopiye etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü tespit etmek için yapılan araştırmanın bu kısmında araştırmanın analiz sonuçları sunulmaktadır. Tablo 1’de faktör ve güvenilirlik analizi bulguları yer almaktadır.

Tablo 1. Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

		Öğrenme Kapasitesi	Örgütsel Miyopi	Çevresel Dinamizm
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,908	,898	,791
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2182,852	2072,853	649,429
	df	15	21	6
	Sig.	,000	,000	,000
Açıklanan varyans		%74,168	%64,212	%64,852
Güvenilirlik analizi	Cronbach's alpha katsayısı	0,930	0,906	0,818
	Madde sayısı	6	7	4

Analiz bulgularına (Tablo 1) göre öğrenme kapasitesi ölçeğinin KMO değeri 0,908, Bartlett's testi anlamlı ($p<0,05$), açıklanan varyansı %74,17, güvenilirlik katsayısı 0,930 ve ölçekte yer alan madde sayısı 6'dır. Analizlerde öğrenme kapasitesi ölçeğinden herhangi bir madde atılmamıştır. Örgütsel miyopi ölçeğinin KMO değeri 0,898, Bartlett's testi anlamlı ($p<0,05$), açıklanan toplam varyansı %64,21, güvenilirlik katsayısı 0,906 ve ölçekte yer alan madde sayısı 7'dir. Analizler esnasında örgütsel miyopi ölçeğinden herhangi bir madde atılmamıştır. Çevresel dinamizm ölçeğinin KMO değeri 0,791, Bartlett's testi anlamlı ($p<0,05$), açıklanan varyans %64,85, güvenilirlik katsayısı 0,818 ve ölçekte yer alan madde sayısı 4'tür. Çevresel dinamizm ölçeğinden herhangi bir madde analizler dışında bırakılmamıştır. Öğrenme kapasitesi, örgütsel miyopi ve çevresel dinamizm ölçeklerindeki tüm maddelerin

faktör yükleri 0,40'ın üzerinde yer almıştır. Analiz bulguları incelendiğinde ölçeklerin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçlarının Hair vd. (2014) tarafından sunulan kriter değerlerinden yüksek olması nedeniyle, ölçüm araçlarının araştırmada kullanılmasının uygun olduğunu ifade etmek mümkündür.

Ölçüm araçlarının uygunluğunun değerlendirilmesinden sonra verilerin normal dağılımı test edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonucunda normal dağılımın sağlanmadığı görülmüştür. Bu nedenle çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Maddelerin çarpıklık değerleri -1,236 ile 0,664 arasında yer almıştır. Elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2/2 aralığında olmasından dolayı (Tabachnick ve Fidell, 2013; Uysal ve Kılıç, 2022) normal dağılımı varsaymak için yeterli olduğuna karar verilmiştir. Normal dağılım varsayımından sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler ve İlişkiler

Değişkenler	Ortalama	Std. sapma	Çevresel Dinamizm	Örgütsel Miyopi	Öğrenme Kapasitesi
Çevresel Dinamizm	3,86	0,82	1		
Örgütsel Miyopi	2,84	1,06	,023	1	
Öğrenme Kapasitesi	3,87	0,91	,362**	-,240**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). N: 481					

Çevresel dinamizm, miyopi ve öğrenme arasındaki ikili ilişkilerin tespiti için yapılan korelasyon analizi ve katılımcıların verdiği yanıtların ortalaması Tablo 2'de yer almaktadır. Korelasyon analizi bulgularına göre çevresel dinamizm ile miyopi arasında anlamlı bir ilişki ($p>0,05$) tespit edilememiştir. Çevresel dinamizm ile öğrenme kapasitesi arasında düşük düzeyde ($p<0,05$) ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel miyopi ile örgütsel öğrenme arasında düşük düzeyde ($p<0,05$) ve negatif yönde ilişki tespit edilmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtların ortalamaları incelendiğinde; çevresel dinamizm algısı ve örgütsel öğrenme algısı yüksek, örgütsel miyopi ise orta düzeydedir.

Değişkenler arasındaki ilişkiler tespit edildikten sonra hipotezlerin testi aşamasına geçilmiştir. Aracılık analizi bulguları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Aracılık Analizi Bulguları

Değişkenler	R2	P	B	Sig	LLCI	ULCI	Hipotez
Öğrenme	0,1313	0,000	2,3100	0,000	1,9412	2,6789	H ₁
Çevre			0,4046	0,000	0,3112	0,4981	Desteklendi
Miyopi	0,0716	0,000	3,5032	0,000	2,9917	4,0147	H ₂
Öğrenme			-0,3341	0,000	-0,4426	-0,2256	Desteklendi
Çevre			0,1647	0,008	0,0436	0,2859	
Miyopi	0,0005	0,620	2,7315	0,000	2,2693	3,1936	H ₃
Çevre			0,0295	0,6202	-0,0875	0,1466	Desteklenmedi
$x \rightarrow m \rightarrow y$			B	BootSE	BootLLCI	BootULCI	H ₄
Çevre \rightarrow öğrenme \rightarrow miyopi			-0,1265	0,0280	-0,1893	-0,0778	Desteklendi

Aracılık analizi sonuçlarına göre (Tablo 3) çevresel dinamizm örgütsel öğrenmenin %13,13'ünü açıklamaktadır. Çevresel dinamizmin örgütsel öğrenmeye etkisi (B=0,4046, CI [0,3112/0,4981]) pozitif yönlüdür. Çevresel dinamizm ve örgütsel öğrenmenin örgütsel miyopiye açıklama düzeyi %7,16'dır. Örgütsel öğrenmenin ve çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye birlikte etkisi incelendiğinde; örgütsel öğrenmenin (B= -0,3341, CI [-0,4426/-0,2256]) negatif, çevresel dinamizmin etkisi ise (B= 0,1647, CI [0,0436/0,2859]) pozitifdir. Çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye açıklama düzeyi anlamlı değildir (CI [-0,0875/0,1466]). Son olarak çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü (B= -0,1265, CI[-0,1893/-0,0778]) anlamlıdır. Aracılık analizi bulgularına göre çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye doğrudan anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Örgütsel öğrenme örgütsel miyopiye azaltmaktadır. Çevresel dinamizm örgütsel öğrenmeyi arttırmaktadır. Çevresel dinamizmin miyopiye etkisini gösteren modele örgütsel öğrenme dahil edildiğinde çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi oluşmaktadır. Ayrıca çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada çevresel dinamizmin örgütsel öğrenme ve örgütsel miyopi üzerindeki etkileri incelenmiş, ayrıca örgütsel öğrenmenin aracılık rolü değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çevresel dinamizmin örgütsel öğrenmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, örgütsel öğrenmenin ise örgütsel miyopiye azalttığı görülmüştür. Ancak, çevresel dinamizmin örgütsel miyopi üzerindeki doğrudan etkisi

anamlı bulunmamıştır. Bununla birlikte, örgütsel öğrenmenin çevresel dinamizm ile örgütsel miyopi arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve bu aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, çevresel dinamizm doğrudan örgütsel miyopi üzerinde bir etkiye sahip olmamakla birlikte, örgütsel öğrenme aracılığıyla örgütsel miyopiyi dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Elde edilen bulgular birlikte incelendiğinde çevresel dinamizmin örgütsel öğrenmeyi etkilemesi (Kamaşak vd. 2016) alanyazındaki bilgi birikimi ile uyumludur. Çelik vd (2022) de, çevresel dinamizmin, bilginin yayılması ve yeni fırsatların öğrenilmesi için firmalara uygun ortam sağladığını bulgulamıştır. Örgütsel öğrenme ile miyopi arasındaki ters yönlü ilişki yine alinyazın ile uyumludur (Balasubramanian vd. 2022). Ebrahim (2005) de, çalışmasında miyopiyi azaltmak için denetim ve hesap verilebilirlik ile beraber örgütsel öğrenmeyi ele almıştır. Mason (2005), çalışmasında miyopiden kaçınmak için, örgütsel öğrenmeyi öne sürmüştür.

Bu bulgular, örgütlerin dinamik çevre koşullarına adaptasyon sağlamak amacıyla öğrenme süreçlerini güçlendirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Literatürde çevresel dinamizmin örgütler üzerindeki belirsizlik ve karmaşıklığı artırdığı bilinirken (Li ve Liu, 2014), bu çalışmada çevresel dinamizmin örgütsel öğrenme ile olumlu bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu durum, örgütlerin çevrelerindeki hızlı değişimlere ayak uydurabilmek için öğrenme kapasitesini artırma gerekliliğini desteklemektedir. Öte yandan, örgütsel miyopiyi azaltmanın en etkili yolu örgütsel öğrenmenin teşvik edilmesi olarak öne çıkmaktadır. Literatürde yer alan araştırmalar bu bulguyu destekler niteliktedir (Ebrahim, 2005; Mason, 2005; Balasubramanian vd. 2022). Örgütsel öğrenme, miyopik davranışları önleyerek kısa vadeli hedeflere odaklanmak yerine uzun vadeli stratejik yaklaşımlar geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Araştırma bulguları, çevresel dinamizm ile örgütsel miyopi arasındaki doğrudan bir ilişkiyi doğrulamadığı için, çevresel değişkenliklerin örgütsel miyopi üzerindeki etkisinin dolaylı mekanizmalarla gerçekleştiği varsayımını güçlendirmektedir. Örneğin, Sato (2015)'nin karşılaştırmalı bir araştırmasında çevresel dinamizmin önemli etkilerinden biri olan organizasyonel değişiklikte başarılı olan yöneticilerin, uzun vadeli bir bakış açısına sahip olduğu ve sürece odaklandığını ortaya konulmuştur. Buna karşılık, kısa vadeli sonuçlara odaklanan yöneticilerin, işletmelerini geçici miyopiye sürüklediği ve organizasyonel değişiklikte başarısız olduğu görülmüştür. Bu araştırma da çevresel dinamizmin örgütsel miyopiye dolaylı mekanizmalarda olan etkisi varsayımını destekler niteliktedir.

Çevresel dinamizmin yüksek olduğu piyasalarda faaliyet gösteren organizasyonların öğrenme düzeyinin arttığı düşünüldüğünde (Mohammad, 2019), örgütlerin öğrenme düzeylerinin artmasının onların gelişmeleri yakalamalarına fayda sağladığı söylenebilir. Dinamik çevreler doğrudan organizasyonların miyopilerini etkilemese bile onların içinde oldukları bağlama göre öğrenme düzeyleri aracılığı ile rekabet avantajı kazandıracak kaynaklara ve faaliyetlere erişmelerini sağlayabilir. Bu bulgular göz önünde bulundurularak gelecek araştırmalarda çevresel dinamizm düzeylerine göre firmaların seçimleri ve araştırmanın tasarlanması önerilir. Ayrıca organizasyonların insan kaynakları stratejilerinin örgütlerin öğrenme sürecini nasıl etkilediğinin incelenerek, örgütsel miyopinin nasıl değiştiğinin incelenmesi önerilir. Çevresel dinamizmin doğrudan miyopiyi etkilemediği göz önüne alındığında, aracılık

rollerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çevresel dinamizmin yüksek olduğu organizasyonlarda örgütsel yapıyı güçlendirecek diğer unsurlara da odaklanılması önerilir. Son olarak örgütsel öğrenme organizasyonun rekabet avantajı için önemli olmakla birlikte firmanın bu tür yapılanmalarında üst yönetimler karar mekanizması olarak katkı sağlarlar. Üst yönetimin desteğinin araştırılması önerilir.

ESCAPING ORGANIZATIONAL MYOPIA IN DYNAMIC ENVIRONMENTS: AN EXAMINATION FROM THE PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL LEARNING

1.INTRODUCTION

The resource dependency theory argues that various activities within an organization are influenced by the external environment and that firms must adapt their innovation strategies to the external context (Donaldson, 2001; Zhong et al., 2024). This adaptation requires a dynamic process. Zahra and George (2002) define learning capability as the procedures necessary for acquiring, assimilating, transforming, and utilizing knowledge within an organization's daily activities. In this way, knowledge becomes an inherent capability of the organization. In this context, learning is considered a dynamic process that enhances a firm's internal and external competitiveness, which is especially crucial in uncertain business environments. The ability to respond to environmental dynamism is critical for businesses to remain competitive (Jansen et al., 2006). Firms operating in highly dynamic environments have the capability to recognize external opportunities and threats, as well as internal strengths and weaknesses. Moreover, they can more easily observe the need for improvements in business processes and the factors that may cause inefficiency (Dill, 1958; Jansen et al., 2006; Jansen et al., 2009; Tunçdoğan et al., 2015).

Organizational learning reflects the capacity an organization develops in solving problems and conducting its business, whether new or existing. Through organizational learning, firms can develop the ability to adapt to their environments (Cyert and March, 1963; Çeçe and Bayraktar, 2023). This concept has become one of the strategies that large firms employ to respond to change and establish new systems (Kanter, 1989; McGowan and Madey, 1998; Mert, 2018).

Organizational learning, prompted by environmental dynamism, can positively influence decision-making abilities in uncertain contexts and reduce myopia, which hinders long-term vision (Linnenluecke, 2017; Liang and Li, 2024). The concept of organizational myopia refers to the inability of an organization or company to recognize the necessary strategic steps for its long-term sustainability and success, including the failure to perceive errors and the need for change (Ridge, 2014; Brykbeyi, 2023). Organizational myopia is associated with deficiencies in analyzing threats to the business, integrating and applying the information obtained, and

promoting learning processes (Catino, 2013). Therefore, an increase in organizational learning, which signifies improvement in learning processes, is expected to reduce organizational myopia.

The decision-making processes of businesses operating in dynamic environments are considered risky. Particularly in terms of making correct decisions (Glick et al., 1993), it is believed that details may be overlooked in uncertain environments. This study anticipates that organizational learning will play a role in mitigating myopia by removing barriers to vision in dynamic environments. Based on this framework, the core research question is: “Does environmental dynamism reduce organizational myopia by increasing the firm’s level of organizational learning?” Previous studies have explored the relationship between dynamism and learning, but a review of the literature reveals no research examining the mediating role of learning in the impact of dynamic environments on myopia. Thus, the aim of this study is to determine the mediating role of organizational learning in the effect of environmental dynamism on organizational myopia.

2. METHODS

The sample of the study consists of private sector employees working in the banking and information technology sectors in Istanbul. All participants hold a postgraduate degree and are employed in lower and middle management positions. The convenience sampling technique was used to select the sample. Based on the sampling determination procedures, a sample size of 481 was considered sufficient. For data analysis, SPSS 25 and the SPSS PROCESS 2.16.3 macro were utilized. Initially, factor and reliability analyses were conducted using the SPSS 25 package program. In evaluating the findings of the factor analysis, the commonly used threshold values in the literature (Hair et al., 2014) were applied.

3. RESULTS

According to the research findings, environmental dynamism has a significant and positive effect on organizational learning, while organizational learning reduces organizational myopia. However, the direct effect of environmental dynamism on organizational myopia was not found to be significant. Additionally, it was determined that organizational learning mediates the relationship between environmental dynamism and organizational myopia, and this mediation effect is significant. Consequently, while environmental dynamism does not have a direct effect on organizational myopia, it can indirectly influence it through organizational learning.

4. DISCUSSION

The findings, when examined together, align with the existing literature on the impact of environmental dynamism on organizational learning (Kamaşak et al., 2016). The inverse relationship between organizational learning and myopia is also consistent

with previous studies (Balasubramanian et al., 2022). These results indicate that organizations need to strengthen their learning processes to adapt to dynamic environmental conditions. While the literature acknowledges that environmental dynamism increases uncertainty and complexity for organizations (Li and Liu, 2014), this study reveals a positive relationship between environmental dynamism and organizational learning. This suggests that organizations must enhance their learning capacity to keep pace with rapid environmental changes. Furthermore, the most effective way to reduce organizational myopia is through promoting organizational learning. Organizational learning prevents myopic behaviors, allowing organizations to shift focus from short-term goals to long-term strategic approaches. Since the research did not confirm a direct relationship between environmental dynamism and organizational myopia, the assumption that environmental variability influences organizational myopia through indirect mechanisms is further supported by these findings.

KAYNAKÇA

- Aktas, E., Çiçek, I. ve Kıyakçı, M. (2011). The Effect of Organizational Culture on Organizational Efficiency: The Moderating Role of Organizational Environment and CEO Values. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560-1573.
- Argyris, C. ve Schon, D. (1978). *Organizational Learning*. Addison-Wesley, London.
- Aslan, M. ve Uru, F. O. (2021). Çevresel Dinamizmin ve Çevresel Olumsuzluğun Düzenleyici Rolü Altında Tepe Yönetim Profilinin ve Firma Yapısının Sezgiye Dayalı Stratejik Karar Almaya Etkilerinin İncelenmesi. *Business and Economics Research Journal*, 12(1), 173-195, <https://doi.org/10.20409/berj.2021.317>
- Augier, M., ve Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421.
- Azadegan, A., Pankaj, P., Abouzar, Z. ve Linderman, K. (2013). The Effect of Environmental Complexity and Environmental Dynamism in Lean Practices. *Journal of Supply Chain Management*, 31(4), 193-212.
- Bal, H. (2001). *Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi.
- Balasubramanian, N., Ye, Y., ve Xu, M. (2022). Substituting Human Decision-Making With Machine Learning: Implications For Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 47(3), 448-465.
- Basım, N., Şeşen, H., ve Meydan, C. H. (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(03), 27-44.
- Bıyıkbeyi, T. (2023). Örgütsel Körlüğün Öncülleri ve Ardılları. Avcı, E., Kara, A. Kaya (Ed.) *Örgütsel Davranış Araştırmaları* içinde, Eğitim Yayınevi.
- Boyd, K. (2013). Nearsightedness: What is Myopia? <https://www.aao.org/eye-health/diseases/myopia-nearsightedness> (E.T. 25.02.2017).
- Bucko, R.L. (1994). Conditions for Change. *International Journal of Educational Management*, 8(5), 4-6.
- Cannon, J. N., Hu, B., Lee, J. J., ve Yang, D. (2020). The Effect of International Takeover Laws on Corporate Resource Adjustments: Market Discipline and/or Managerial Myopia? *Journal of International Business Studies*, 51(9), 1443-1477.
- Catino, M. (2013). *Organizational Myopia: Problems of Rationality and Foresight in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chiva, R., Alegre, J. ve Lapedra, R. (2007). Measuring Organisational Learning Capability Among The Workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Coutts, J. J. ve Hayes, A. F. (2023). Questions of Value, Questions of Magnitude: An Exploration and Application of Methods for Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 55, 3772-3785 <https://doi.org/10.3758/s13428-022-01988-0>
- Cyert, R. M. ve March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey:

Prentice Hall.

- Çeçe, F., ve Bayraktar, O. (2023). Örgütsel Öğrenmenin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(2), 495-522. <https://doi.org/10.26468/trakyasobed.1314675>
- Çelik, V., Kitapçı, H., & Karabat, B. Ç. (2022). Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Çift Yeteneklilik, Çevre Dinamizmi ve Yenilik Performansı İlişkisi. *Bilgi Yönetimi*, 5(2), 239-255. <https://doi.org/10.33721/by.1062770>
- Dill, W. R., (1958). Environment as an Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2, 409-443. <https://doi.org/10.2307/2390794>
- Ebrahim, A. (2005). Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 34(1), 56-87. <https://doi.org/10.1177/0899764004269430>
- Farrell, M.A. (2000). Developing A Market-Oriented Learning Organisation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 201-222. <https://doi.org/10.1177/031289620002500205>
- Ford, C.M. ve Ogilvie, D. (1996). The Role of Creative Action in Organizational Learning and Change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 54-62. <https://doi.org/10.1108/09534819610107321>
- Glick, W. H., Miller, C. C. ve Huber, G. P. (1993). The Impact of Upper-Echelon Diversity on Organizational Performance, George P. Huber ve William H. Glick (Ed.) *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights For Improving Performance*. içinde, ss. 176-214. New York: Oxford University Press.
- Goll, I., Johnson, N.B. ve Rasheed, A.A. (2007). Knowledge Capability, Strategic Change, and Firm Performance: The Moderating Role of the Environment. *Management Decision*, 45(2), 161-179.
- Gomez, J., Cespedes, L., ve Cabrera, V. (2005). Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Gürbüz, S. (2021). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Gürçay, G. (2019). *Örgütsel Körlük, Silo Sendromu ve Örgüt İklimi İlişkisi: İnşaat Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hair J. F. Jr., Anderson R. E., Tatham R. L. ve Black W. C. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Macmillan.
- Harrison, D. ve Waluszewski, D. (2008). The Development of a User Network as a Way to Re-Launch an Unwanted Product. *Research Policy*, 37(1), 115-130.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences)* (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Hou, B., Hong, J., Zhu, K. ve Zhou, Y. (2019). Paternalistic Leadership and Innovation: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. *European Journal of Innovation Management*, 22(3), 562-

582. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2018-0141>
- Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2, 88-115.
- Igartua, J.-J., ve Hayes, A. F. (2021). Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: Concepts, Computations, and Some Common Confusions. *Spanish Journal of Psychology*, 24, e49
- Inthavong, P., Rehman, K.U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A. ve Ray, S. (2023). Impact of Organizational Learning on Sustainable Firm Performance: Intervening Effect of Organizational Networking and Innovation. *Heliyon*, 9(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16177>
- Jansen, J. J., Vera, D., ve Crossan, M. (2009). Strategic Leadership For Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2008.11.008>
- Jansen, J.J., Van Den Bosch, F.A. ve Volberda, H.W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 22(11). 1661-1674.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. ve Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational Learning and Compensation Strategies: Evidence From The Spanish Chemical Industry. *Human Resource Management*, 44(3). 279-299. <https://doi.org/10.1002/hrm.20071>
- Kamaşak, R., Yavuz, M., ve Altuntaş, G. (2016). Is The Relationship Between Innovation Performance and Knowledge Management Contingent on Environmental Dynamism and Learning Capability? Evidence From A Turbulent Market. *Business Research*, 9, 229-253.
- Kanter, R. M. (1989). *When Giants Learn to Dance; Mastering The Challenges of Strategy Management and Careers in The 1990s*. London: Routledge.
- Kim, K. H. (2005). The Relation Among Fit Indexes, Power, and Sample Size in Structural Equation Modeling. *Structural Equation Modeling*, 12(3), 368-390.
- Kovach, J.J., Hora, M., Manikas, A. ve Patel, P.C. (2015). Firm Performance in Dynamic Environments: The Role of Operational Slack and Operational Scope. *Journal of Operations Management*, 37, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.04.002>
- Kyrdoda, Y., Balzano, M., ve Marzi, G. (2023). Learn to Survive Crises: The Role of Firm Resilience, Innovation Capabilities and Environmental Dynamism. *Technology in Society*. 74, 102285.
- Lee, E.-S. ve Song, D.-W. (2015). The Effect of Shipping Knowledge and Absorptive Capacity on Organizational Innovation and Logistics Value. *International Journal of Logistics Management*. 26(2), 218-237, <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2013-0011>.
- Levinthal, D. A., ve March, J. G. (1993). The Myopia Of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Li, D. Y., ve Liu, J. (2014). Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.

- Liang, L ve Li, Y., (2024). How Does Organizational Resilience Promote Firm Growth? The Mediating Role of Strategic Change and Managerial Myopia. *Journal of Business Research*, 177, 114636, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114636>
- Liao, S.H. ve Wu, C.C. (2010). System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Innovation. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096-1103. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.06.109>
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mason, R. M. (2005). Avoiding epistemological myopia. In *Inquiring organizations: Moving from knowledge management to wisdom* (pp. 173-194). IGI Global.
- Mcgowan, M. K. ve Madey, G. R. (1998). The Influence of Organization Structure and Organizational Learning Factors on the Extent of EDI Implementation in U.S. Firms. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 11(3), 17-27,
- Miller, C.C., Ogilvie, D.T. ve Glick, W.H. (2006). Assessing the External Environment: an Enrichment of the Archival Tradition. Ketchen, D.J. ve Bergh, D.D. (Ed). *Research Methodology in Strategy and Management*, içinde, ss. 97-122. Emerald Group Publishing Limited.
- Mohammad, H. I. (2019). Mediating Effect of Organizational Learning and Moderating Role of Environmental Dynamism on The Relationship Between Strategic Change and Firm Performance. *Journal of Strategy and Management*, 12(2), 275-297.
- Oh, S.-Y. ve Kim, S. (2022). Effects of Inter- and Intra-Organizational Learning Activities on SME Innovation: The Moderating Role of Environmental Dynamism. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1187-1206. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0093>
- Özgül, B., ve Tarhan Mengi, B. (2018). İşletme Körlüğü ve Çözüm Önerisi Olarak Güvenilir Danışman İç Denetim. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 54, 125-138. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mdbakis/issue/63891/967189>
- Park, T. ve Ryu, D. (2015). Drivers of Technology Commercialization and Performance in Smes: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. *Management Decision*, 52(2), 338-353. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2014-0143>
- Petrus, B. (2019). Management Sciences, Environmental Dynamism: The Implications for Operational and Dynamic Capabilities Effects. *Wroclaw University of Economics and Business*, 24(1), 28-36.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 36(4), 717-731.
- Rojó, A., Stevenson, M., Lloréns Montes, F.J. ve Perez-Arostegui, M.N. (2018). Supply Chain Flexibility in Dynamic Environments: The Enabling Role of Operational Absorptive Capacity and Organisational Learning. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3). 636-666. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2016-0450>
- Rosenzweig, E.D. (2009). A Contingent View of E-Collaboration and Performance in

- Manufacturing. *Journal of Operations Management*, 27(6), 462-478.
- Sato, H. (2015). Organizational change and temporal myopia. *Annals of Business Administrative Science*, 14(6), 323-333. <https://doi.org/10.7880/abas.14.323>
- Seymen, O. A., Kılıç, T., ve Kinter, O. (2016). Örgütsel Körlüğün (Örgüt Miyopisi) Ayrıntılı Kavramsal Analizi ve Ölçümü: Geliştirilen Bir Ölçek Yardımıyla Değerlendirme. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 1, 212-222.
- Sheng, X., Guo, S., ve Chang, X. (2022). Managerial Myopia and Firm Productivity: Evidence from China. *Finance Research Letters*, 49, 103083.
- Soin, K. ve Collier, P. (2013). Risk and Risk Management in Management Accounting and Control. *Management Accounting Research*, 24(2), 82-87.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Pearson.
- Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(1), 1319-1350, <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
- Tunçdoğan, A., Bosch, F. V. D. ve Volberda, H. (2015). Regulatory Focus as A Psychological Micro-Foundation of Leaders' Exploration And Exploitation Activities. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 838-850. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.004>
- Uysal, İ., ve Kılıç, A. (2022). Normal Dağılım İkilemi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(1), 220-248. <https://doi.org/10.18039/ajesi.962653>
- Vanpoucke, E., Vereecke, A. ve Wetzels, M. (2014). Developing Supplier Integration Capabilities for Sustainable Competitive Advantage: A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 446-461.
- Vithessonthi, C. ve Thoumrunroje, A. (2011). Strategic Change and Firm Performance: The Moderating Effect of Organizational Learning. *Journal of Asia Business Studies*, 5(2), 194-210.
- Wang, L., Yeung, J.H.Y. ve Zhang, M. (2011). The Impact of Trust and Contract on Innovation Performance: The Moderating Role of Environmental Uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 134(1), 114-122.
- Weber Y. ve Tarba S.Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art. *California Management Review*, 56(3), 5-12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5>
- Yang, C.C. (2016). Leveraging Logistics Learning Capability to Enable Logistics Service Capabilities and Performance for International Distribution Center Operators in Taiwan. *International Journal of Logistics Management*, 27(2), 284-308, <https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2014-0157>.
- Zahra, S.A. ve George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zhong, C., Huang, R., Duan, Y., Sunguo, T. ve Dello S. A. (2024). Exploring the Impacts of Knowledge Recombination on Firms' Breakthrough Innovation: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. *Journal of Knowledge Management*, 28(3), 698-723. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2022-0623>

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Tuba BIYIKBEYİ Hasan Sadık TATLI
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Tuba BIYIKBEYİ Hasan Sadık TATLI
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Tuba BIYIKBEYİ Hasan Sadık TATLI
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Hasan Sadık TATLI
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Tuba BIYIKBEYİ

-RESEARCH ARTICLE-

**RESOURCE DYNAMICS IN CAREER SATISFACTION:
EXAMINING PERSON-JOB FIT,
WORK ENGAGEMENT, AND SUPERVISOR SUPPORT**

Meral KIZRAK¹

Abstract

The current study empirically examines the relationship between person-job fit and career satisfaction based on the conservation of resources theory and the person–environment fit theory. In addition, the study investigates the mediating role of work engagement and the moderating role of supervisor support, using data from 277 participants working in two manufacturing firms operating in the civil aviation sector. For statistical analyses, Smart PLS 4 and SPSS 26 were utilized. The results indicate that person-job fit is positively related to both career satisfaction and work engagement. Furthermore, work engagement is positively associated with career satisfaction and mediates the relationship between person-job fit and career satisfaction. Supervisor support amplifies the positive relationship between person-job fit and career satisfaction, as well as between work engagement and career satisfaction. However, no significant effect of supervisor support was found on the relationship between person-job fit and work engagement, which indicates that employees who experience strong P-J fit tend to be engaged with their work regardless of supervisor support. Findings also suggest that match between job demands-job provisions and individual skills, preferences, and needs enhances career satisfaction and work engagement. The role of supervisor support further highlights the necessity of establishing a supportive work setting, where employees feel valued and encouraged by their leaders. However, from a theoretical perspective, this study contributes to the conservation of resources theory by demonstrating how person-job fit, work engagement, and supervisor support function as resources that enhance career satisfaction. Similarly, it enriches the person–environment fit theory by showing how the congruence between individual and organizational factors can lead to positive workplace outcomes.

Keywords: *Person-Job Fit, Career Satisfaction, Work Engagement, Supervisor Support.*

JEL Codes: *D23, M50, M54, J24.*

Başvuru: *17.11.2024* **Kabul:** *21.01.2025*

¹ Asst. Prof., Başkent University, Ankara, Türkiye, mkizrak@baskent.edu.tr, ORCID 0000-0003-0053-6043

KARİYER TATMİNİNDE KAYNAK DİNAMİKLERİ: İŞ-KİŞİ UYUMU, İŞE TUTULMA VE AMİR DESTEĞİNİN İNCELENMESİ²

Öz

Bu çalışma, kaynakların korunması kuramı ve kişi-çevre uyumu kuramı temelinde, kişi-iş uyumu ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi görgül olarak incelemektedir. Ayrıca, araştırma, işe tutulma değişkeninin aracı rolünü ve yönetici desteği değişkeninin düzenleyici rolünü araştırmaktadır. Çalışmada, sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren iki üretim firmasında çalışan 277 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Çalışmanın istatistiksel analizleri için Smart PLS 4 ve SPSS 26 programları kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, kişi-iş uyumunun hem kariyer tatmini hem de işe tutulma değişkeni ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, işe tutulmanın, kariyer tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğu ve kişi-iş uyumu ile kariyer tatmini arasındaki olumlu ilişkiye aracılık ettiği belirlenmiştir. Amir desteği, kişi-iş uyumu ile kariyer tatmini arasındaki pozitif ilişkiyi ve işe tutulma ile kariyer tatmini arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir. Ancak, kişi-iş uyumu ile işe tutulma arasındaki ilişki üzerinde amir desteğinin anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Bu durum güçlü bir kişi-iş uyumu olduğunda çalışanların amir desteğinden bağımsız olarak işlerine adanmışlıklarını sürdürme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bulgular, ayrıca örgütlerin, işin gerektirdiği rol ve sorumluluklar ile çalışanların bilgi ve becerilerini uyumlu hale getirerek ve yönetici desteği sağlayarak kariyer tatminini destekleyen bir kültür oluşturmaları gerektiğini göstermektedir. Amir desteğinin rolü, çalışanların liderleri tarafından değerli görüldüğü ve teşvik edildikleri bir çalışma ortamının gerekliliğini vurgulamaktadır. Kuramsal açıdan bu çalışma, kişi-iş uyumu, işe tutulma ve amir desteğinin kariyer tatminini artıran kaynaklar olarak nasıl ele alınabileceğini göstererek kaynakların korunması kuramına katkı sağlamaktadır. Benzer şekilde, kişi-çevre uyumu kuramını da kişi-iş uyumu bağlamında zenginleştirerek, bireysel ve örgütsel faktörler arasındaki uyumun olumlu çıktılara nasıl yol açabileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: *Kişi-İş Uyumu, Kariyer Tatmini, İşe Tutulma, Amir Desteği.*

JEL Kodları: *D23, M50, M54, J24.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. INTRODUCTION

As a significant career outcome and antecedent of employee retention and well-being, career satisfaction has become an essential focus for organizations aiming to attract, engage, and retain employees (Jiang et al., 2001; Barnett and Bradley, 2007; Armstrong-Stassen and Ursel, 2009; Joo and Lee, 2017; Aburumman et al., 2020;

² Genişletilmiş Türkçe Özet, makalenin sonunda yer almaktadır.

Salleh et al., 2020). Previous research has identified several predictors of career satisfaction, with person-job fit (P-J fit) emerging as one of the most significant factors influencing employees' career satisfaction. Defined as the harmony between an employee's skills, values, and job responsibilities, P-J fit has consistently demonstrated a positive impact on career satisfaction (Erdogan and Bauer, 2005; Cable and DeRue, 2002; Xi et al., 2022; Yen et al., 2023). Despite this established link, much remains unknown about the specific pathways through which P-J fit influences career satisfaction, as well as the supervisor-related factors on which these relationships may depend. Addressing this gap is critical because understanding the mechanisms and boundary conditions that link P-J fit with career satisfaction may significantly enhance organizations' ability to develop strategies that maximize employee satisfaction, wellbeing, and retention.

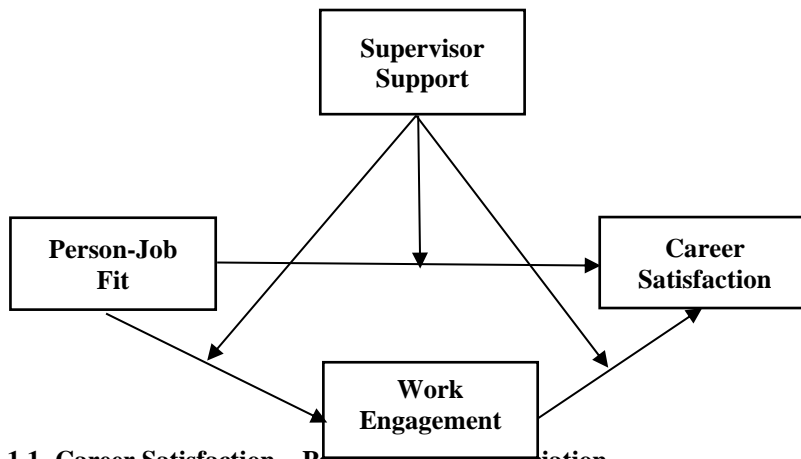
P-J fit has long been linked to positive workplace outcomes (Farzaneh et al., 2014; Chhabra, 2015; Peng and Mao, 2015; Choi et al., 2022; Li et al., 2023; Al-Azab and Al-Romeedy, 2024). Research confirms that employees who perceive a strong fit between their skills and job requirements tend to feel more connected to their work and more invested in their organizations, which leads to higher satisfaction (Farzaneh et al., 2014; Choi et al., 2022; Li et al., 2023; Al-Azab and Al-Romeedy, 2024). However, despite extensive documentation of the positive effects of P-J fit, the specific motivational mechanisms, such as work engagement, that explain how P-J fit increases career satisfaction are not fully understood. Furthermore, although research has shown a positive relationship between P-J fit and work engagement (Chen et al., 2014; Bui et al., 2017; Cai et al., 2018; Kim and Gatling, 2019; Negi et al., 2023), the potential mediating role of work engagement in the relationship between P-J fit and career satisfaction has not been fully explored. The current study proposes that work engagement, or the state of being physically energized, mentally focused, and emotionally dedicated to work (Schaufeli and Bakker, 2004), acts as a critical mediator in the P-J fit-career satisfaction relationship. Building on conservation of resources (COR) theory (Hobfoll, 1989), which suggests that resources such as job alignment (i.e., P-J fit) can foster higher levels of engagement and motivation, this study posits that work engagement acts as a conduit to pass on the effect of P-J fit to career satisfaction.

Additionally, in this study, supervisor support, defined as encouragement, feedback, and resources provided to employees by the immediate supervisor (Shanock and Eisenberger, 2006; Škerlavaj et al., 2014), is proposed as a potential moderator, given its association with critical workplace outcomes such as work engagement, P-J fit, career satisfaction, job involvement, job satisfaction, and psychological empowerment (Elias and Mittal, 2011; Jose and Mampilly, 2015; Holland et al., 2017; Dhir and Dutta, 2020; Matsuo, 2022). The current study thus aims to offer a deeper understanding of how supervisor support functions as a boundary condition that may either amplify or weaken the positive relationships between P-J fit and career satisfaction, P-J fit and work engagement, and work engagement and career satisfaction. Moreover, according to COR theory, individuals are driven to protect and invest their resources to prevent further resource loss or to gain new resources, aiming

to reduce stress and build resilience (Hobfoll, 1989; Freedy and Hobfoll, 1994; Hobfoll et al., 1996). In line with the COR theory, supervisor support can be regarded as a critical resource as it can alleviate the strain caused by job demands. By providing guidance, emotional support, and assistance, supervisors create a positive work environment that increases employees' sense of alignment with their job requirements. This perceived alignment may enhance higher work engagement by helping employees in meeting their job demands. Consequently, this positive cycle of resource investment and job alignment not only diminishes stress but also contributes to greater career satisfaction because of employees' increased fulfillment and accomplishment in their roles.

This study aims to bring an alternative perspective to the current body of literature, by addressing key gaps. First, it extends COR theory by linking it to P-J fit, work engagement, and career satisfaction. This integration provides a more comprehensive understanding of how employees' resource acquisition and conservation processes impact career outcomes. Second, while prior research has examined P-J fit, work engagement, and career satisfaction individually, there has been limited exploration of how these constructs interact within a unified framework. Thus the study contributes to the extant literature by investigating the link between these three variables and offers a holistic perspective on how P-J fit contributes to greater career satisfaction through work engagement, while also identifying the moderating role of supervisor support. The proposed model (Figure 1) illustrates how P-J fit, work engagement, and supportive leadership may collectively shape employees' career satisfaction. For practitioners, the study suggests important implications by emphasizing the importance of aligning roles with individual strengths, fostering engaging work environments, and cultivating supportive leadership practices.

Figure 1. Proposed Theoretical Model



1.1. Career Satisfaction – Person-Job Fit Association

Career satisfaction, defined as the sense of contentment and achievement individuals feel when progressing toward their career goals, represents a key measure of subjective career success (Srikanth and Israel, 2012). As a career outcome, it involves satisfaction with both tangible rewards, such as income and promotions, and intangible outcomes, including personal growth and skill development opportunities during a career period (Greenhaus et al., 1990). Career satisfaction reflects employees' perceptions of their cumulative career progress and the alignment of their achievements with personal values and goals (Erdogan and Bauer, 2005; Renee Barnett and Bradley, 2007; Xi et al., 2022). Research suggests that career satisfaction may arise from meeting specific career goals (Yen et al., 2023), career competencies, career commitment, and career management behaviors (Kong et al., 2012; Srikanth and Israel, 2012). Leadership styles have also been shown to foster career satisfaction (Riaz and Haider, 2010; Joo and Lim, 2013; Yang et al., 2022). Supported by these personal and organizational resources, career satisfaction may result in overall life satisfaction, well-being, and career success (Hagmaier et al., 2018; Srikanth and Israel, 2012).

According to the COR theory, individuals try to obtain, protect, and keep valuable resources to avoid stress (Hobfoll, 1989), which may directly impact career satisfaction. A critical resource in this context can be the concept of person–job (P–J) fit, which emphasizes aligning job demands with an individual's skills, preferences, and needs (Erdogan and Bauer, 2005; Carless, 2005). P–J fit occurs when employees feel their job roles fulfill their personal and professional requirements, which increases their sense of control, competence, and fulfillment (Chhabra, 2015). This alignment allows employees to effectively utilize their abilities, and therefore may increase their career satisfaction by reducing stressors, such as role ambiguity and job content plateauing, which is found to be negatively associated with career satisfaction (Armstrong-Stassen and Ursel, 2009). When individuals have a high P–J fit, their proactive efforts are more likely to result in positive outcomes, such as increased level of performance and fulfillment, which in turn boosts their career satisfaction, as indicated by Erdogan and Bauer (2005).

Person–Environment Fit theory complements COR theory by emphasizing the congruence between individuals and their work environments as essential for career satisfaction. Specifically, P–J fit (a form of needs–supplies fit) is achieved when employees perceive their skills and contributions as matching the job demands (Rehfuss et al., 2012), which may support career satisfaction. Furthermore, P–J fit may function as a protective resource by preventing resource depletion and fostering a cycle of resource gain (Hobfoll, 1989), thereby reinforcing career satisfaction through ongoing alignment and career success. This alignment may also contribute to psychological empowerment, a critical factor closely related to career satisfaction (Joo and Lim, 2013), as employees who feel empowered are better equipped to leverage their skills and resources. For example, the alignment provided by P–J fit helps employees maintain resilience, empowering them to meet both personal and organizational goals and increase their job satisfaction (Peng and Mao, 2015), which suggests that P–J fit may significantly enhance career satisfaction. These findings also highlight that high P–J fit facilitates resource gains that contribute to career

satisfaction over time. Limited research supported this notion, demonstrating the positive influence of P–J fit on career satisfaction (Erdogan and Bauer, 2005; Cable and DeRue, 2002; Xi et al., 2022; Yen et al., 2023). When individuals have a high P–J fit, their proactive efforts are more likely to result in positive outcomes, such as enhanced performance and fulfillment, which in turn boosts their career satisfaction. Thus, based on COR theory, Person-Environment Fit theory, and prior studies, the current study proposes the following hypothesis:

H1: Person-job fit is positively related to career satisfaction.

1.2. Person-job fit – Work Engagement Relationship

The person–environment fit theory posits that an individual’s outcomes are shaped by how well their personal attributes such as skills, values, and personality align with the characteristics and demands of their environment, such as their job requirements or work setting (Zeng and Hu, 2024). Based on the P–E fit theory, the concept of P–J fit refers to the perceived match between a person’s talents-needs and the demands-provisions of their roles in the organization (Carless, 2005; DeRue, 2002; Chhabra, 2015). P–J fit is known to have a buffering effect on reducing or mitigating the negative impacts of stressors in the workplace, particularly emotional exhaustion or customer incivility (Shin et al., 2024; Zhang and Yan, 2024). Therefore, it enables employees to perform their tasks with greater ease, which may decrease the amount of emotional strain, job burnout and work pressure they face (Zeng and Hu, 2024). It is also positively related to work-life balance, job satisfaction, life satisfaction, and organizational citizenship behavior (Farzaneh et al., 2014; Choi et al., 2022; Li et al., 2023; Al-Azab and Al-Romeedy, 2024) while negatively associated with undesirable employee outcomes such as turnover intention (Babakus et al., 2010; Abdalla et al., 2018; Kakar et al., 2023) and work-family conflict (Karatepe and Karadas, 2016). P–J fit also was found to be linked with work engagement (Chen et al., 2014; Cai et al., 2018 Kim and Gatling, 2019; Negi et al., 2023), which is defined as “... a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigour, dedication, and absorption” (Schaufeli et al., 2002: 74). Work engagement leads to a sense of fulfillment rather than emptiness and burnout, as it is marked by high energy, strong identification with work, and deep immersion in tasks (Bakker et al., 2008).

Building on prior research, the current study suggests that P–J fit may serve as a predictor of employees' work engagement, viewed through the lens of COR theory. According to COR theory, individuals are motivated to acquire, maintain, and protect their valued resources. Hence, a strong P–J fit, where employees feel their skills, values, and job demands are well-fit, may be seen as a valuable resource that contributes to their sense of stability and fulfillment at work. This alignment enables employees to engage more fully in their roles, as they experience less strain and can devote their energy and resources more effectively toward their job tasks. Consequently, high P–J fit is expected to increase work engagement by reinforcing employees' motivation and resource reserves, which helps help them remain focused, enthusiastic, and committed to their work.

H2. Person-job fit is positively related to work engagement.

1.3. Mediating Impact of Work Engagement

Work engagement is defined as a positive mental state with high energy and resilience (vigour), a strong commitment and enthusiasm for one's work (dedication), and a deep focus that leads to task completion (absorption) (Bakker et al., 2008). It is a multifaceted motivational drive where employees invest their whole selves and personal resources fully into their roles, making it a more comprehensive concept than job satisfaction (Saks et al., 2022). While work engagement has some similarities with personal initiative, job involvement, positive affectivity, and flow, it remains a distinct concept that cannot be entirely explained by any of these (Schaufeli and Bakker, 2010). It is also separate from extra-role behaviors, organizational commitment, job satisfaction, and workaholism, thus offering unique value beyond these related constructs (Schaufeli and Bakker, 2010). Engaged employees are highly motivated, dedicated to achieving challenging goals, energetically involved in their work, attentive to details, and often lose track of time while working (Bakker and Leiter, 2010).

Numerous research demonstrates the positive relationship between work engagement and performance. For instance, studies indicate that engaged employees are more likely to exhibit active learning behaviors and achieve better performance outcomes (Bakker et al., 2012; Vogelgesang et al., 2013; Corbeanu and Iliescu, 2023). Moreover, work engagement has been positively linked to career satisfaction. Other studies show that engaged employees report greater satisfaction with their career progress and achievements (Karatepe and Karadas, 2015; Joo and Lee, 2017; Oubibi et al., 2022). Extending this line of research, the current study posits that work engagement contributes to increased career satisfaction. From the perspective of COR theory, career satisfaction is associated with a range of personal and organizational resources that help individuals protect, sustain, and grow their resource base (Hobfoll, 1989), thereby supporting a positive career trajectory. Based on the COR theory, career satisfaction may be considered an outcome that reflects the successful accumulation and conservation of both personal and organizational resources. For example, career satisfaction has been linked to supportive HRM practices (Aburumman et al., 2020), life satisfaction (Hagmaier et al., 2018), learning goal orientation (Joo et al., 2013), and organizational support for career development (Renee Barnett and Bradley, 2007; Joo and Ready, 2012).

Hence, highly engaged employees are likely to report greater levels of career satisfaction since their engagement helps them achieve challenging goals, grow within their roles, and feel a sense of accomplishment. Drawing from the COR theory, work engagement acts as a valuable resource and aids employees in handling job demands effectively and with resilience. When employees are deeply engaged, they are more likely to approach their responsibilities with energy and dedication, ultimately leading to positive evaluations of their career progress and success. Engaged employees view their career paths not only as a series of tasks but as an ongoing journey of development and achievement, which reinforces their sense of satisfaction with their career trajectory.

Work engagement may also serve as an important mechanism through which P-J fit contributes to increased career satisfaction. The rationale is that when employees perceive a strong fit between their roles and their abilities and aspirations, they are more likely to engage deeply in their tasks. This sense of alignment may cause a feeling of purpose and motivation, making work feel meaningful rather than simply obligatory. When employees experience this sense of purpose, they may bring their full selves to their work and invest their personal resources and energy, which increases their engagement. In turn, high levels of work engagement are likely to lead to greater career satisfaction. Engaged employees may not only invest fully in their roles but also experience a sense of personal growth, mastery, and contribution that is rewarding. They may feel that their work is valuable and recognized, which may reinforce a positive view of their career. Thus, the positive impact of P-J fit on career satisfaction is likely to be transmitted through work engagement. Put differently, work engagement may serve as a bridge that links feeling aligned with one's role to experiencing high levels of career satisfaction. Building on these arguments, the current study proposes:

H3. Work engagement is positively related to career satisfaction.

H4. Work engagement mediates the positive relationship between person-job fit and career satisfaction.

1.4. Moderating Impact of Supervisor Support

Work engagement may be enhanced by job resources, which are aspects of a job, such as physical, social, or organizational factors, that help reduce strain, support achieving work goals, and support personal and professional development (Bakker et al., 2008). Among these resources, one of the most influential is supervisor support, which is defined as encouragement, constructive feedback, and resources provided to employees by the immediate supervisor (Shanock and Eisenberger, 2006; Škerlavaj et al., 2014). As representatives of the organization, supervisors play a critical role in shaping employees' perceptions of their workplace. Immediate supervisors serve as the closest organizational connection to employees and have the capacity to convey the organization's intentions directly to their team members (Pati and Kumar, 2010). Employees may interpret supervisors' behaviors and attitudes as indicators of the organization's appreciation of their contributions and its concern for their well-being (Nahum-Shani et al., 2014). When supervisors provide encouragement, guidance, and recognition, employees are likely to feel more valued and supported, which positively affects their perception of organization support, and in-role and extra-role performance (Shanock and Eisenberger, 2006). Supervisor support has also positive links with other favorable workplace outcomes, such as work engagement, P-J fit, career satisfaction, job involvement, job satisfaction, and psychological empowerment (Elias and Mittal, 2011; Jose and Mampilly, 2015; Charoensukmongkol et al., 2016; Holland et al., 2017; Dhir and Dutta, 2020; Matsuo, 2022).

Additionally, supervisor support leads to easy access to resources and assistance that help employees implement their creative ideas (Škerlavaj et al., 2014). Furthermore,

according to the COR theory, supervisor support may be regarded as a crucial resource that employees rely on to feel secure, capable, and resilient in the face of work demands. Supervisor support is particularly valuable in this regard, as it not only provides a direct resource but also signals to employees that the organization cares about their success and well-being, further reducing stress and increasing engagement. This aligns with the idea that individuals are more likely to thrive when their job resources, such as supervisor support, are compatible with their specific needs and abilities, or what is termed P–J fit. When employees experience high levels of P–J fit, they are more likely to feel competent and fulfilled in their roles. However, the presence of supervisor support may strengthen this effect and make employees even more satisfied with their careers by reinforcing the alignment between their job responsibilities and personal resources. Based on these arguments and the core tenets of COR theory, the present study proposes that the interaction effects of supervisor support and P–J fit positively influence employees' career satisfaction. Specifically, when supervisor support is perceived high, it may amplify the positive impact of P–J fit on career satisfaction, as employees may not only feel capable of fulfilling their roles but also feel backed by a supportive leader who provides the resources and encouragement needed to succeed. Therefore, the study hypothesizes:

H5. Supervisor support moderates the relationship between person-job fit and career satisfaction.

Moreover, research has shown that supervisor support is negatively related to turnover intention, as employees who feel supported are less likely to consider leaving their jobs (Maertz Jr. et al., 2007). Supervisor support is also positively associated with work-life balance, employee well-being (Nabawanuka and Ekmeckioglu, 2022), and motivation to improve performance (van Woerkom et al., 2020). In this study, supervisor support is proposed as a potential moderator, due to its link with significant workplace outcomes such as work engagement, P–J fit, career satisfaction, job involvement, job satisfaction, and psychological empowerment (Pati and Kumar, 2010; Elias and Mittal, 2011; Jose and Mampilly, 2015; Charoensukmongkol et al., 2016; Holland et al., 2017; Dhir and Dutta, 2020; Matsuo, 2022). Collectively, from the COR theory perspective, these findings point to the importance of supervisor support as a valuable job resource. Supervisor support not only provides direct assistance but also signals organizational commitment to employees' growth and success, which ultimately results in a sense of security and confidence. Hence, supervisor support may create a resource-supportive environment where employees can thrive by building positive outcomes such as increased engagement and career satisfaction.

According to COR theory, resources include anything that individuals value or perceive as beneficial for achieving their goals and coping with external demands (Hobfoll, 1989). Accordingly, supervisor support can be considered as a resource that contributes to positive work outcomes, and may cause higher employee work engagement by creating a sense of trust, stability, and motivation. Therefore, when supervisor support is perceived as high, employees are more likely to feel motivated, especially when their roles align well with their skills and values, namely P–J fit.

Thus, the current study posits that supervisor support may moderate the relationship between P-J fit and work engagement. In other words, it may strengthen the link between P-J fit and work engagement by providing additional motivation, encouragement, and psychological safety. Similarly, supervisor support may amplify the positive effects of work engagement on career satisfaction by reinforcing employees' confidence and motivation because it not only helps employees sustain their engagement but also increases their overall satisfaction with their career path, particularly when they feel valued, appreciated, and competent. Based on these arguments, the study proposes:

H6. Supervisor support moderates the relationship between person-job fit and work engagement.

H7. Supervisor support moderates the relationship between work engagement and career satisfaction.

2. METHODOLOGY

2.1. Sample and Procedure

This study utilized data from 277 participants employed in two manufacturing firms within the civil aviation sector. Surveys were distributed to over 350 potential respondents through both in-person and online methods, resulting in 277 completed responses, and yielding a response rate of approximately 79.1%. Following the assertion by Seibert and Kraimer (2001:2) that career satisfaction is “accumulated as a result of one’s work experiences”, the sample was restricted to employees with a minimum of five years of work experience. The research employed quantitative methods and a convenience sampling approach. Considering the total workforce across five firms in this sector in Eskişehir, the sample size of 277 was deemed adequate to ensure research reliability. This conclusion was supported by reliability calculations and the criteria outlined by Özdamar (2003). Ethical approval for the study was obtained from the Başkent University Social and Humanities and Arts Field Research Ethics Committee (dated October 14, 2024, with number 17162298.600-224).

The demographic analysis of the participants reveals that 50.4% are male, while 47.5% are female. Regarding marital status, the majority of participants (66.3%) are married. In terms of age distribution, the largest proportion (42.6%) falls within the 40-49 age group. Educationally, 29.8% of the participants have completed high school, and 26.2% hold a bachelor's degree. Additionally, 27% of the participants have been employed at their current organization for 10-14 years, and 30.5% have accumulated 25 years or more of total work experience, which highlights the professional experience of the sample group.

The study's internal consistency, validity, effect, and moderation analyses were conducted using the Smart PLS 4 software. Frequency analyses of participants'

demographic variables and examinations of relationships between scales were performed using the SPSS 26 software package.

2.2. Measures

Work Engagement Scale: To measure levels of work engagement, the 9-item, three-dimensional Utrecht Work Engagement Scale - Short Version (UWES-9), developed by Schaufeli et al. (2006) and adopted into Turkish by Güler et al. (2019) was utilized. The scale assesses employees' levels of vigor, dedication, and absorption in their work. Sample items include: "At my work, I feel bursting with energy" (vigor dimension), "My job inspires me" (dedication dimension), and "I get carried away when I am working" (absorption dimension).

Career Satisfaction Scale: The level of career satisfaction was measured using the 5-item, single-dimensional scale developed by Greenhaus et al. (1990), and adapted into Turkish by the author of this study. The author followed the methodology proposed by Brislin (1970) to ensure linguistic and conceptual equivalence. The scale is based on a 5-point Likert format. A sample item from the scale is: "I am satisfied with the success I have achieved in my career."

Person-Job Fit: The level of person-job fit was measured using the 4-item, single-dimensional scale developed by Saks and Ashforth (1997), and adapted into Turkish by Kızrak and Güner Kibaroglu (2025). Participants rated their perceptions of person-job fit on a 5-point Likert scale. A sample item is: "To what extent is the job a good match for you?"

Perceived Supervisor Support: The level of perceived supervisor support was measured using the 11-item, single-dimensional scale developed by Giray and Şahin (2012). This scale comprehensively assesses employees' perceptions of the support they receive from their supervisors. Participants rated their responses to statements about perceived supervisor support on a 5-point Likert scale. A sample item is: "My supervisor ensures that I am recognized when I achieve something important in my job."

2.3. Reliability and Validity Analyses

Before conducting hypothesis testing, validity and internal consistency analyses were performed for career satisfaction, work engagement, perceived supervisor support, and person-job fit scales. As shown in Table 1, the analyses revealed that the Cronbach's Alpha coefficients, which measure the internal consistency of the scales, were found to be 0.70 or higher, indicating the reliability of the scales. Furthermore, the factor loadings of the scale items exceeded 0.40, and the composite reliability coefficients were above 0.70, demonstrating strong reliability and validity overall. However, for the Perceived Supervisor Support scale, the Average Variance Extracted (AVE) coefficient was observed to be below the recommended threshold of 0.50, indicating a weakness in the convergent validity of this scale. To address this issue, three items were removed from the scale. These refinements improved the scale's validity and internal consistency, enhancing the overall quality of the analyses.

Table 1. Reliability and Validity Results

Variables	C.A	rho_A	CR	AVE	VIF	SRMR	d_ULS	d_G	NFI
Vigor	.821	.822	.815	.512	1.318-2.145				
WE Dedication	.815	.808	.804	.589	1.278-2.004				
Absorption	.816	.822	.815	.533	1.455-2.811	.078	1.816	1.911	
CS	.811	.804	.712	.589	1.119-2.561		p>0.05	p>0.05	.965
P-J Fit	.865	.815	.811	.556	1.118-2.456				
PSS	.778	.798	.756	.501	1.912-2.871				

Notes. WE: Work engagement; CS: Career satisfaction; P-J Fit: Person Job Fit; PSS: Perceived Supervisor Support

Table 1 also reports that the internal consistency coefficients (Cronbach’s Alpha, Factor Loadings, rho-A, AVE, and CR) met the recommended threshold values. The internal consistency of the scales demonstrated high reliability, with Cronbach’s Alpha coefficients generally exceeding 0.70, indicating a strong reliability (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2017). The factor loadings were above 0.40, showing that each item is highly correlated with the corresponding dimension. CR and AVE values also supported the structural validity of the scales, with CR values exceeding 0.70 and AVE values above 0.50. These findings highlight key criteria that reinforce the validity of the scales (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2017). In addition, the structural validity of the model was further strengthened by the variance inflation factor (VIF) being below 5 and the goodness-of-fit indices remaining under 0.08. Furthermore, the differences among the correlation coefficients were not significant and the normed fit index (NFI) exceeded 95%. These findings align with the acceptable levels established in the literature, supporting the methodological robustness of the study (Dijkstra and Henseler, 2015; Hair et al., 2017).

Following these analyses, the relationships among the scales were examined to evaluate their distinctiveness and structural validity. This step was essential for confirming the specificity of each scale, understanding their interrelations, and assessing their independent validity. The findings of the current study, as shown in Table 2, highlighted the consistency of the factor structures and interactions and offers valuable insights into the relationships among the model components (Fornell and Larcker, 1981; Henseler et al., 2015; Hair et al., 2017). These results are consistent with prior research and provide critical guidance for enhancing the structural validity and precision of the measurements (Dijkstra and Henseler, 2015).

Table 2. Correlation and Discriminant Validity Results

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)
Geometric Work Engagement	(.735)	.422**	.442**	.416**
Geometric Career Satisfaction		(.767)	.429**	.515**

Geometric Person-Job Fit	(.745)	.498**
Geometric Supervisor Support		(.707)

Notes: ** Correlation significance at $p < 0.05$; *Values in parentheses represent the square root of the AVE.

The results presented in Table 2 demonstrate that the research constructs are conceptually and empirically distinct, as evidenced by the comparison between the correlation coefficients and the square root of the AVE. This finding aligns with the validity test proposed by Fornell and Larcker (1981). The factor loadings and inter-factor correlations for each construct meet or exceed the required thresholds, confirming strong discriminant validity among the scales. The comparison shows that the square roots of the AVE values exceed the correlation coefficients between factors, confirming the scales' independence (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2017). These results strongly support the scales' validity, and validate the hypothesized relationships based on validity standards (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2017). Additionally, the geometric mean of each variable was calculated and compared with the correlation values, revealing significant relationships among the research variables. Based on Cohen's (1988) criteria for effect sizes, these interactions are classified as strong.

2.4. Hypothesis Testing

The proposed relationships between the variables were analyzed by calculating explanatory power (R^2) values. Additional parameters, such as effect size (f^2) and predictive relevance (Q^2), were also checked for the model's overall validity and reliability prior to hypothesis testing (Hair et al., 2017). The results presented in Table 3 illustrate the effects of the research variables on career satisfaction which align with established validity standards (Fornell and Larcker, 1981; Henseler et al., 2015), further supporting the robustness of the study.

The statistics presented in Table 3 outline the structural model results for career satisfaction, work engagement, and person-job fit. The R^2 values represent the extent to which the model explains these variables, while the f^2 values measure the effect size, and the Q^2 values indicate the predictive relevance of the model. Firstly, the R^2 value for career satisfaction was calculated as 0.489, meaning the model explains 48.9% of the variance in career satisfaction, indicating a moderate to high explanatory power. Similarly, the R^2 value for work engagement was 0.402, showing that 40.2% of the variance is explained by the model, which also demonstrates good explanatory power.

Table 3. Assessment of the Structural Model: R^2 , f^2 , and Q^2 Statistics

Variables	R^2	f^2			Q^2
		Career Satisfaction	Work Engagement	P-Job Fit	
Career Satisfaction	.489			.003	.418
Person-Job Fit					
Work Engagement	.402	.218		.131	

Supervisor Support			.001
Supervisor Support X Person-Job-Fit	.005	.001	
Supervisor Support X Work Engagement	.049	.005	.003

According to the effect size (f^2) values, person-job fit had a minimal direct effect on career satisfaction, with an f^2 value of 0.003. The impact of perceived supervisor support on work engagement was similarly small, with an f^2 value of 0.001. Among the interaction terms, the effect of perceived supervisor support \times person-job fit on work engagement was minimal ($f^2=0.005$), while the interaction of perceived supervisor support \times work engagement showed a more meaningful impact ($f^2=0.049$), representing a small to moderate effect. In terms of predictive relevance, the Q^2 value for career satisfaction was 0.418, indicating high predictive power. For work engagement, the Q^2 value was 0.131, reflecting moderate predictive strength. However, the Q^2 value for person-job fit was only 0.003, suggesting that the model has very low predictive power for this variable. For hypothesis testing, analyses were conducted using the Bootstrapping technique in Smart PLS 4, with the results presented in Table 4. These analyses provided further insights into the relationships between variables and the model's validity.

Table 4: Hypothesis Test Results

	Paths - Interaction Terms	β Value	Standard Deviation (SD)	t-Value	p- Value	Result
H1	P-J Fit \rightarrow Career Satisfaction	.471	.145	9.480	.000	Accepted
H2	P-J Fit \rightarrow Work Engagement	.389	.139	9.071	.001	Accepted
H3	Work Engagement \rightarrow Career Satisfaction	.356	.141	8.681	.001	Accepted
H4	P-J Fit \rightarrow Work Engagement \rightarrow Career Satisfaction (Mediation)	VAF = .650			.000	Accepted
H5	Supervisor Support x (P-J Fit \rightarrow Career Satisfaction)	.498	.153	9.401	.000	Accepted
H6	Supervisor Support x (P-J Fit \rightarrow Work Engagement)	.045	.056	.360	.715	Rejected
H7	Supervisor Support x (Work Engagement \rightarrow Career Satisfaction)	0.492	0.047	10.47	.001	Accepted

As indicated in Table 4, most hypotheses were strongly supported and accepted. Firstly, H1, which predicts that, *person-job fit is positively related to career satisfaction*, was confirmed ($\beta=0.471$, $p<0.05$). This finding highlights the positive impact of person-job fit on employees' career satisfaction. Similarly, H2, which proposes that *person-job fit is positively related to work engagement*, was supported, indicating that employees with higher person-job fit are more committed to their job

roles ($\beta=0.389$, $p<0.05$). Furthermore, H3, which posits that *work engagement is positively related to career satisfaction*, was also accepted ($\beta=0.356$, $p<0.05$). These results suggest that employees who are more absorbed and enthusiastic in their work experience higher levels of career satisfaction.

In addition, H4, which hypothesizes that *work engagement mediates the relationship between person-job fit and career satisfaction* was accepted. The Variance Accounted For (VAF) value was calculated as 0.650, indicating that work engagement strongly mediates this relationship, explaining a substantial portion of the variance (Hair et al., 2017; Zhao et al., 2010). This finding points to the significant role of work engagement in transmitting the impact of P-J fit on career satisfaction. Specifically, it highlights that the direct effect of P-J fit on career satisfaction is substantially increased when employees' engagement and motivation are considered.

Moreover, H5, which posits that *supervisor support moderates the relationship between person-job fit and career satisfaction*, was confirmed ($\beta=0.498$, $p<0.05$). This suggests that employees experience even higher career satisfaction when supervisor support is present, strengthening the impact of P-J fit. However, H6, which hypothesizes that *supervisor support moderates the relationship between person-job fit and work engagement*, was rejected ($\beta=0.045$, $p=0.715$). This indicates that supervisors do not play a significant moderating role in this relationship. Finally, H7, which posits that *supervisor support moderates the relationship between work engagement and career satisfaction*, was accepted ($\beta=0.492$, $p<0.05$). This finding demonstrates that supervisor support strengthens the positive relationship between work engagement and career satisfaction.

3. DISCUSSION

This research aimed to examine the direct and indirect impacts of P-J fit on career satisfaction, considering the roles of work engagement and supervisor support, drawing on COR and person-environment fit theories. The results confirm that match between job demands-job provisions and individual skills, preferences, and needs contributes to career satisfaction, consistent with the argument of H1 and prior studies (Erdogan and Bauer, 2005; Cable and DeRue, 2002; Xi et al., 2022; Yen et al., 2023). Validation of H1 also supports COR theory and Person-Environment Fit theory, which suggest that when there is a match between a person's abilities and job requirements, individuals experience higher resource availability, reduced stress, and a positive work experience. High P-J fit results in feelings of control and capability, which in turn enhances career satisfaction. Practical implication is that organizations can improve employee satisfaction by tailoring job roles to individuals' skills and preferences to promote proactive career behaviors and better performance.

The findings regarding H2 of the research further validate the COR theory, indicating that a strong harmony between an employee's characteristics and job characteristics serves as a buffer against stressors like emotional exhaustion and customer incivility (Shin et al., 2024; Zhang and Yan, 2024). By reducing such stressors, P-J fit enables

employees to focus their dedication and effort on work roles, thus increasing work engagement. This notion supports prior studies by Chen et al. (2014), Cai et al. (2018), Kim and Gatling (2019), and Negi et al. (2023). The implication of this finding is that organizations can benefit from recruitment and job design strategies that align employees' qualifications with job demands and requirements, which ultimately sustains higher levels of job performance.

In support of H3 and H4, this study demonstrates that work engagement is not only positively related to career satisfaction but also mediates the relationship between P-J fit and career satisfaction, extending prior studies (Karatepe and Karadas, 2015; Joo and Lee, 2017; Oubibi et al., 2022). Accordingly, employees with higher work engagement feel motivated, resilient, and attentive, which helps them to approach challenging goals with energy and a commitment to excellence. Through this intense absorption in and dedication to their jobs, employees experience purpose and fulfillment, which reinforces their career satisfaction. In practical terms, this confirmed mediation effect of work engagement suggests that organizations can support their members' career satisfaction by creating a work environment to promote both P-J fit and work engagement. Organizations could also provide opportunities for skill development that align with employees' career aspirations.

The confirmation of H5 suggests that while P-J fit directly improves career satisfaction, this effect is significantly strengthened when employees feel supported by their supervisors, consistent with findings from earlier studies (Elias and Mittal, 2011; Jose and Mampilly, 2015; Holland et al., 2017; Dhir and Dutta, 2020; Matsuo, 2022). Supported employees tend to view their supervisor as caring about their well-being, which leads to increased engagement, job satisfaction, and career satisfaction. This support by the supervisor may boost employees' motivation, competence, and sense of purpose, especially for those experiencing a strong fit between their roles and personal skills. Supervisor support thus acts as a crucial boundary condition that strengthens the P-J fit-career satisfaction link, which ultimately helps employees feel valued in their career path. In this regard, training supervisors to provide resources, recognition, and feedback can therefore enhance employees' sense of role competence and satisfaction. Supervisors could also act as mentors and help employees navigate career opportunities and growth within the organization.

The rejection of H6 indicates that supervisor support does not significantly influence the relationship between P-J fit and work engagement. This implies that employees who experience a strong P-J fit tend to be engaged with their work regardless of supervisor support. Instead of acting as a moderator between P-J fit and work engagement, supervisor support may have a more direct impact on engagement itself, as evidenced by Jose and Mampilly (2015) and Holland et al. (2017). This suggests that supervisor support could contribute to engagement independently, without necessarily amplifying or diminishing the impact of P-J fit on engagement. It is likely that P-J fit intrinsically drives work engagement, reducing the need for supervisor support to strengthen this link. The motivation stemming from P-J fit may be inherently sufficient to drive work engagement. Consequently, the moderating effect

of supervisor support is less pronounced when work engagement levels are already high due to strong P–J fit. Consistent with reasoning, research has shown that P–J fit increases intrinsic motivation (Alqhaiwi et al., 2023), and that intrinsic factors—such as job self-efficacy, conscientiousness, and ambition—are important predictors of work engagement (Bakker et al., 2012; Akhtar et al., 2015; Putra et al., 2017; Xu et al., 2022; Zeng et al., 2022). These findings suggest that personal characteristics may play a more significant role in enhancing engagement. Similarly, studies have indicated that extrinsic rewards do not moderate the impact of P–J fit on job satisfaction (Lim et al., 2019), underscoring the importance of intrinsic factors in the P–J fit – satisfaction relationship.

Finally, the results concerning H7 suggest that supervisor support amplifies the positive relationship between work engagement and career satisfaction. Supported employees are more likely to sustain dedication to their roles, channeling it toward achieving long-term career goals. Supervisor support not only serves as a direct resource but also as an organizational signal that values commitment to employee success and well-being, which then activates motivation. Consistent with this argument, past studies link supervisor support to positive outcomes including work-life balance and well-being (Nabawanuka & Ekmekcioglu, 2022; van Woerkom et al., 2020), suggesting that supervisors play a vital role in creating a resource-rich environment. Highly engaged employees, supported by their supervisors, experience increased motivation and confidence, viewing their career paths favorably and enhancing their overall satisfaction. As a practical implication, organizations that create a supportive environment enable employees to channel engagement into career satisfaction, thus supporting individual well-being and driving organizational success.

Although this study has produced significant findings, certain limitations should be acknowledged. First, the sample is limited to employees in the civil aviation sector, which restricts the generalizability of the results. Future studies should explore whether similar relationships exist in other industries. Additionally, the AVE values for the perceived supervisor support scale were close to the minimum acceptable threshold. This suggests that the scale may not have sufficiently captured the intended construct, raising doubts about its structural validity. The cross-sectional design also limits the ability to draw causal conclusions, which longitudinal studies could address. Moreover, the rejection of Hypothesis 6 may stem from measurement limitations, such as the method used to assess Supervisor Support or inconsistent responses. Future research could refine these measurements or examine other moderators, including organizational culture or peer support, to better understand the relationship between Person-Job Fit and Work Engagement. These efforts would enhance the robustness and applicability of future findings.

Future research should explore the generalizability of these findings across diverse industries and cultural contexts to validate the proposed relationships. Longitudinal studies could address the causal limitations of the study's cross-sectional design. Examining alternative moderators, such as peer support or organizational culture, may uncover distinctive factors which may influence work engagement and career

satisfaction. Expanding the scope to include digital or hybrid work environments could also offer valuable perspectives on the evolving nature of work and its impact on employee career satisfaction. Such studies would strengthen the theoretical and practical implications of these findings.

CONCLUSION

In conclusion, this study developed and tested a model involving the relationships between P-J fit, work engagement, and supervisor support in increasing employee career satisfaction, using insights from COR and person-environment fit theories. The results affirm that person-job fit serves as a foundational resource that not only causes career satisfaction but also increases employee work engagement. This fit leads employees to derive meaning and fulfillment from their roles, and reinforces their commitment to organizational objectives. The mediating role of work engagement further highlights its function as a conduit through which P-J fit influences career satisfaction, offering a novel perspective on how motivation and emotional investment translate into long-term career fulfillment. Supervisor support, while influential, demonstrates a context-dependent impact. Its role as a moderator in strengthening the positive relationships between person-job fit and career satisfaction, as well as work engagement and career satisfaction, suggests that supportive leadership amplifies these effects by creating an environment where employees feel valued and empowered. However, its lack of influence on the person-job fit and work engagement relationship indicates that intrinsic fit between employees and their roles remains a stronger driver of job engagement, independent of external factors.

In conclusion, organizations should focus on recruitment and job design strategies that emphasize P-J fit. Furthermore, they should establish a culture that lead to employee work engagement, and invest in meaningful work, opportunities for growth, and systems that encourage emotional and intellectual involvement. Supervisor support, as an organizational resource, should be strategically developed through leadership trainings that will equip managers to provide their employees with guidance, recognition, and support.

KARİYER TATMİNİNDE KAYNAK DİNAMİKLERİ: İŞ-KİŞİ UYUMU, İŞE TUTULMA VE AMİR DESTEĞİNİN İNCELENMESİ (GENİŞLETİLMİŞ ÖZET)

1. GİRİŞ

Kariyer tatmini, çalışan bağlılığının önemli bir öncülü olarak, örgütler için çalışanları çekme, motive etme ve elde tutma stratejilerinin merkezinde yer almaktadır (Jiang et al., 2001; Barnett ve Bradley, 2007; Armstrong-Stassen ve Ursel, 2009; Joo ve Lee, 2017; Aburumman et al., 2020; Salleh et al., 2020). Önceki araştırmalar, kariyer

tatminini etkileyen birkaç belirleyici faktör olduğunu ortaya koymuş, bunlardan kişi-iş (K-I) uyumunun çalışanların kariyer tatmini üzerinde en önemli etkilerden biri olduğunu göstermiştir. K-İ uyumu, bir çalışanın becerileri, değerleri ile yaptığı işin gerektirdiği davranışlar arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır ve kariyer tatmini ile olumlu yönde ilişkilidir (Cable ve DeRue, 2002; Erdogan ve Bauer, 2005; Xi et al., 2022; Yen et al., 2023). Bu ilişkiye rağmen, K-İ uyumunun kariyer tatmini üzerindeki etkisi ve bu ilişkilerin hangi bağlamsal faktörlere dayandığı hala tam olarak anlaşılamamıştır. Bu boşluğun giderilmesi, K-İ uyumu ile kariyer tatmini arasındaki mekanizmalar ve bağlam koşullarının anlaşılmasının, örgütlerin çalışan tatmini, iyi oluş hali ve bağlılıklarını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmelerine büyük katkı sağlayabileceği için kritik öneme sahiptir. Bu doğrultuda mevcut araştırma, kaynakların korunması kuramı ve kişi-çevre uyumu kuramı çerçevesinde, K-İ uyumu ve kariyer tatmini arasındaki ilişkide, işe tutulmanın aracılık rolünü ve amir desteğinin düzenleyicilik rolünü incelemiştir.

2. YÖNTEM

Bu çalışma, kişi-iş uyumu, işe tutulma, amir desteği ve kariyer tatmini arasındaki ilişkileri incelemek için nicel araştırma yöntemlerini kullanmıştır. Veriler, sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren iki üretim firmasındaki en az beş yıllık mesleki deneyime sahip 277 çalışandan toplanmıştır. Anketler hem yüz yüze hem de çevrimiçi olarak dağıtılmış, güvenilirlik, geçerlilik ve yapısal model analizleri yapılmıştır. Çalışmanın iç tutarlılık, geçerlilik, etki, aracı ve düzenleyicilik analizleri Smart PLS 4 yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik değişkenlerine ilişkin frekans analizleri ve değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi ise SPSS 26 yazılımı ile yapılmıştır.

3. BULGULAR

Çalışmada geliştirilen 7 hipotezden 6'si kabul edilmiş, 1'i ise (H6) reddedilmiştir. Bulgulara göre, K-İ uyumu, kariyer tatmini ve işe tutulma ile olumlu yönde ilişkilidir. İşe tutulma, kariyer tatmini ile olumlu yönde ilişkili olup, aynı zamanda K-İ uyumu ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Amir desteği, K-İ uyumu-kariyer tatmini ilişkisini ve işe tutulma-kariyer tatmini ilişkisini olumlu yönde arttırırken, K-İ uyumu-işe tutulma ilişkisinde ise anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

4. TARTIŞMA

Araştırmanın sonuçları, iş talepleri ve işin sundukları ile çalışanın becerisi ve ihtiyaçları arasındaki uyum sağlandığında (K-İ uyumu), çalışanın kariyer tatminini artırdığını göstermiştir. İkinci olarak, K-İ uyumu çalışanların tüm dikkat ve enerjisini işlerine yönlendirmelerini sağlayarak, işe tutulmayı arttırmaktadır. Bu bulgu, örgütlerin, K-İ uyumunu çalışanların niteliklerine göre arttıracak işe alım ve iş tasarımı stratejilerinden fayda sağlayabileceğini ve böylece daha yüksek performans ve çalışan tatmini elde edebileceklerini göstermektedir. Üçüncü olarak, işe tutulma yalnızca kariyer tatminiyle pozitif bir ilişkiye sahip olmayıp, aynı zamanda K-İ uyumu ile

kariyer tatmini arasındaki ilişkiye de aracılık etmektedir. K-İ uyumu, çalışanların kendini işine adanmasına ve motive olmasına yol açarak kariyer tatmin düzeylerinin artmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca K-İ uyumu kariyer tatminini artırırken, çalışanlar amir desteği algıladıklarında bu etki önemli ölçüde güçlenmektedir. Bu noktada amir desteğinin düzenleyici etkisi dikkat çekmektedir. Yine bulgulara göre amir desteği, işe tutulma ile kariyer tatmini arasındaki pozitif ilişkiyi de olumlu yönde arttırmaktadır. Dolayısıyla amirleri tarafından desteklenen çalışanlar, işe tutulmalarını sürdürerek bunu uzun vadeli kariyer hedeflerine yönlendirme eğilimindedir. Ancak amir desteğinin, K-İ uyumu – işe tutulma ilişkisindeki düzenleyici etkisi bu çalışmada saptanmamıştır. Bu bulgu, güçlü K-İ uyumu deneyimleyen çalışanların, yönetici desteği olmadan da işe tutulma düzeylerinin artma eğilimi gösterdiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla, K-İ uyumu sağlandığında, çalışanların içsel motivasyonlarının zaten işe tutulma için yeterli olacağı düşünülmektedir.

SONUÇ

Sonuç olarak, bu çalışma, K-İ uyumu ve kariyer tatmini arasındaki ilişkinin doğasını anlamaya yönelik bir model önermiş ve test etmiştir. Bulgular, örgütlerin, işin gerektirdiği rol ve sorumluluklar ile çalışanların bilgi ve becerilerini uyumlu hale getirerek ve yönetici desteği sağlayarak kariyer tatminini destekleyen bir kültür oluşturmaları gerektiğini göstermektedir.

REFERENCES

- Abdalla, A., Elsetouhi, A., Negm, A. and Abdou, H. (2018). Perceived Person-Organization Fit and Turnover Intention in Medical Centers: The Mediating Roles of Person-Group Fit and Person-Job Fit Perceptions. *Personnel Review*, 47(4), 863-881.
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K. and Abadi, M. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices and Career Satisfaction on Employee's Turnover Intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641-652.
- Akhtar, R., Boustani, L., Tsvirikos, D. and Chamorro-Premuzic, T. (2015). The Engageable Personality: Personality and Trait EI as Predictors of Work Engagement. *Personality and Individual Differences*, 73(January 2025), 44-49.
- Al-Azab, M. R. and Al-Romeedy, B. S. (2024). Servant Leadership and Tourism Businesses' Outcomes: A Multiple Mediation Model. *Tourism Review*, 79(1), 184-204.
- Alqhaiwi, Z. O., Koburtay, T. and Karatepe, O. M. (2023). Linking Person-Job Fit and Intrinsic Motivation to Salespeople's Service Innovative Behavior. *Journal of Services Marketing*, 37(9), 1186-1200.
- Armstrong-Stassen, M. and Ursel, N. D. (2009). Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and the Retention of Older Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201-220.
- Babakus, E., Yavas, U. and Ashill, N. J. (2010). Service Worker Burnout and Turnover Intentions: Roles of Person-Job Fit, Servant Leadership, and Customer Orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17-31.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. and Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. and Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds.). (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research (1st ed.)*. London: Psychology Press.
- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Bui, H. T., Zeng, Y. and Higgs, M. (2017). The Role of Person-Job Fit in the Relationship Between Transformational Leadership and Job Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 373-386.
- Cable, D. and DeRue, D.S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y. and Ma, J. (2018). Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement: The Effects of Person-Job Fit, Person-Group Fit, and Proactive Personality. *Frontiers in Psychology*, 9(1304).1-12
- Carless, S. A. (2005). Person-Job Fit versus Person-Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal

- Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411-429.
- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M. and Gutierrez-Wirsching, S. (2016). The Role of Coworker and Supervisor Support on Job Burnout and Job Satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*, 13(1). <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2014-0037>
- Chen, C. Y., Yen, C. H. and Tsai, F. C. (2014). Job Crafting and Job Engagement: The Mediating Role of Person-Job Fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.
- Chhabra, B. (2015). Person–Job Fit: Mediating Role of Job Satisfaction & Organizational Commitment. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 638-651.
- Choi, J., Oh, J. and Kim, J. (2022). Relationship Between Active Seniors’ Job Change and Life Satisfaction: Serial Multiple Mediation Effects of Person–Job Fit and Job Satisfaction. *The Career Development Quarterly*, 70(4), 327-341.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Corbeanu, A. and Iliescu, D. (2023). The Link Between Work Engagement and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 22(3), 111–122.
- Dhir, S. and Dutta, T. (2020). Linking Supervisor-Support, Person-Job Fit and Person-Organization Fit to Company Value. *Journal of Indian Business Research*, 12(4), 549-561.
- Dijkstra, T.K. and Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316.
- Elias, S. M. and Mittal, R. (2011). The Importance of Supervisor Support for a Change Initiative: An Analysis of Job Satisfaction and Involvement. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(4), 305-316.
- Erdogan, B. and Bauer, T. N. (2005). Enhancing Career Benefits of Employee Proactive Personality: The Role of Fit with Jobs and Organizations. *Personnel Psychology*, 58(4), 859-891.
- Farzaneh, J., Dehghanpour Farashah, A. and Kazemi, M. (2014). The Impact of Person-Job Fit and Person-Organization Fit on OCB: The Mediating and Moderating Effects of Organizational Commitment and Psychological Empowerment. *Personnel Review*, 43(5), 672-691.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freedy, J. R. and Hobfoll, S. E. (1994). Stress Inoculation for Reduction of Burnout: A Conservation of Resources Approach. *Anxiety, Stress and Coping*, 6(4), 311-325.
- Giray, M. D. and Sahin, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Destegi Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-11.

- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. and Wormley, W. M. (1990). Effects of Race On Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64–86.
- Güler, M., Çetin, F. and Basım, H. N. (2019). İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu (Uwes-3) Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Alternatif Bir Versiyon (UWES-6) Önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 189-197.
- Hagmaier, T., Abele, A. E. and Goebel, K. (2018). How Do Career Satisfaction and Life Satisfaction Associate?. *Journal of Managerial Psychology*, 33(2), 142-160.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017). *Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*, (2nd Ed.), Thousand Oaks: Sage.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources, A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E., Freedy, J. R., Green, B. L. and Solomon, S. D. (1996). Coping in Reaction to Extreme Stress: The Roles of Resource Loss and Resource Availability. In M. Zeidner and N. S. Endler (Eds.), *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications* (p. 322–349). New York: Wiley.
- Holland, P., Cooper, B. and Sheehan, C. (2017). Employee Voice, Supervisor Support, and Engagement: The Mediating Role of Trust. *Human Resource Management*, 56(6), 915-929.
- Jiang, J. J., Klein, G. and Balloun, J. L. (2001). The Joint Impact of Internal and External Career Anchors on Entry-Level IS Career Satisfaction. *Information & Management*, 39(1), 31-39.
- Joo, B. K. and Lim, T. (2013). Transformational Leadership and Career Satisfaction: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 316-326.
- Joo, B.-K. and Lee, I. (2017). Workplace Happiness: Work Engagement, Career Satisfaction, and Subjective Well-Being. *Evidence-based HRM*, 5(2), 206-221.
- Joo, B.-K. and Ready, K. J. (2012). Career Satisfaction: The Effects of Performance Goal Orientation, Proactive Personality, Organizational Learning Culture, and Leader-Member Exchange Quality. *Career Development International*, 17(3), 276-295.
- Joo, B.-K., Park, S. and Oh, J. R. (2013). The Effects of Learning Goal Orientation, Developmental Needs Awareness, and Self-Directed Learning on Career Satisfaction in the Korean Public Sector. *Human Resource Development International*, 16(3), 313-329.
- Jose, G. and Mampilly, S. R. (2015). Relationships Among Perceived Supervisor Support, Psychological Empowerment and Employee Engagement in Indian Workplaces. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 30(3), 231-250.
- Kakar, A. S. Muhammad Khan, N. and Haider, A. (2023). The Turnover Intention Among IT Professionals: A Person-Organisation Fit, Person-Job Fit, and HRM Perspective. *Human Systems Management*, 42(3), 325-335.

- Karatepe, O. M. and Karadas, G. (2015). Do Psychological Capital and Work Engagement Foster Frontline Employees' Satisfaction? A Study in the Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1254-1278.
- Karatepe, O. M. and Karadas, G. (2016). Service Employees' Fit, Work-Family Conflict, and Work Engagement. *Journal of Services Marketing*, 30(5), 554-566.
- Kızrak, M. and Güner Kibaroğlu, G., (2025). Kişi İş Uyumu (Person-Job Fit) Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması. *Journal of Organizational Behavior Review*, 7(1), 53-75.
- Kim, J. and Gatling, A. (2019). Impact of Employees' Job, Organizational and Technology Fit on Engagement and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(3), 323-338.
- Kong, H., Cheung, C. and Song, H. (2012). From Hotel Career Management to Employees' Career Satisfaction: The Mediating Effect of Career Competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 76-85.
- Li, J., Yang, H., Weng, Q. and Zhu, L. (2023). How Different Forms of Job Crafting Relate to Job Satisfaction: The Role of Person-Job Fit and Age. *Current Psychology*, 42(13), 11155-11169.
- Lim, S., Lee, K. H. and Bae, K. H. (2019). Distinguishing Motivational Traits Between Person-Organization Fit and Person-Job Fit: Testing the Moderating Effects of Extrinsic Rewards in Enhancing Public Employee Job Satisfaction. *International Journal of Public Administration*, 42(12), 1040-1054.
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S. and Allen, D. G. (2007). The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Matsuo, M. (2022). The Role of Supervisor Support for Strengths Use in Promoting Perceived Employability and Career Satisfaction. *Personnel Review*, 51(5), 1587-1603.
- Nabawanuka, H. and Ekmekcioglu, E. B. (2022). Millennials in the Workplace: Perceived Supervisor Support, Work-Life Balance and Employee Well-Being. *Industrial and Commercial Training*, 54(1), 123-144.
- Nahum-Shani, I., Henderson, M. M., Lim, S. and Vinokur, A. D. (2014). Supervisor Support: Does Supervisor Support Buffer or Exacerbate the Adverse Effects of Supervisor Undermining?. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 484-503.
- Negi, A., Pant, R. and Kishor, N. (2023). Perception of Fit and Workplace Fun as Drivers of Employee Engagement. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 51-74.
- Oubibi, M., Fute, A., Xiao, W., Sun, B. and Zhou, Y. (2022). Perceived Organizational Support and Career Satisfaction among Chinese Teachers: The Mediation Effects of Job Crafting and Work Engagement During COVID-19. *Sustainability*, 14(2), 623-640.
- Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

- Pati, S. P. and Kumar, P. (2010). Employee Engagement: Role of Self-Efficacy, Organizational Support & Supervisor Support. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(1), 126-137.
- Peng, Y. and Mao, C. (2015). The Impact of Person–Job Fit on Job Satisfaction: The Mediator Role of Self Efficacy. *Social Indicators Research*, 121, 805-813.
- Putra, E. D., Cho, S. and Liu, J. (2017). Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Engagement in the Hospitality Industry: Test of Motivation Crowding Theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-241.
- Reh fuss, M. C., Gambrell, C. E. and Meyer, D. (2012). Counselors' Perceived Person–Environment Fit and Career Satisfaction. *The Career Development Quarterly*, 60(2), 145-151.
- Renee Barnett, B. and Bradley, L. (2007). The Impact of Organisational Support for Career Development on Career Satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617-636.
- Riaz, A. and Haider, M. H. (2010). Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 29-38.
- Saks, A. M. and Ashforth, B. E. (1997). A Longitudinal Investigation of the Relationships between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395-426.
- Saks, A. M., Gruman, J. A. and Zhang, Q. (2022). Organization Engagement: A Review and Comparison to Job Engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 20-49.
- Salleh, A. M. M., Omar, K., Aburumman, O. J., Mat, N. H. N. and Almhairat, M. A. (2020). The Impact of Career Planning and Career Satisfaction on Employee's Turnover Intention. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 218.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. In A. B. Bakker and M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, (pp.10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. and Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire a Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. and Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seibert, S. E. and Kraimer, M. L. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Career Success. *Journal of vocational behavior*, 58(1), 1-21.
- Shanock, L. R. and Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.

- Shin, G., Hur, W. M. and Shin, Y. (2024). Does Person-Job Fit Buffer Employees from Rumination about Customer Incivility?. *Current Psychology*, 43(8), 7411-7423.
- Škerlavaj, M., Černe, M. and Dysvik, A. (2014). I Get by with a Little Help from My Supervisor: Creative-Idea Generation, Idea Implementation, and Perceived Supervisor Support. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 987-1000.
- Srikanth, P. B. and Israel, D. (2012). Career Commitment & Career Success: Mediating Role of Career Satisfaction. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), 137-149.
- van Woerkom, M. and Kroon, B. (2020). The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance. *Frontiers in Psychology*, 11(1883), 1-12.
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H. and Avolio, B. J. (2013). The Mediating Effects of Leader Integrity with Transparency in Communication and Work Engagement/Performance. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 405-413.
- Xi, R., Yu, K., Ge, Y. and Cao, P. (2022). Ethical Leadership and Followers' Career Satisfaction, Mobility, and Promotability: A PE Fit Perspective. *Frontiers in Psychology*, 13(927146), 1-10.
- Xu, Y., Liu, D. and Tang, D. S. (2022). Decent Work and Innovative Work Behaviour: Mediating Roles of Work Engagement, Intrinsic Motivation and Job Self-Efficacy. *Creativity and Innovation Management*, 31(1), 49-63.
- Yang, J., Yang, F. and Gao, N. (2022). Enhancing Career Satisfaction: The Roles of Spiritual Leadership, Basic Need Satisfaction, and Power Distance Orientation. *Current Psychology*, 41(4), 1856-1867.
- Yen, H. C., Cheng, J. W., Hsu, C. T. and Yen, K. C. (2023). How Career Adaptability Can Enhance Career Satisfaction: Exploring the Mediating Role of Person-Job Fit. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 912-929.
- Zeng, D., Takada, N., Hara, Y., Sugiyama, S., Ito, Y., Nihei, Y. and Asakura, K. (2022). Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Work Engagement: A Cross-Sectional Study of Nurses Working in Long-Term Care Facilities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1284-1296.
- Zeng, P. and Hu, X. (2024). A Study of the Psychological Mechanisms of Job Burnout: Implications of Person-Job Fit and Person-Organization Fit. *Frontiers in Psychology*, 15(1351032), 1-8
- Zhang, Z. and Yan, Z. (2024). The Impact of Core Self-Evaluations and Person-Job Fit on Work-Related Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 15(1341717). 1-14.

YAZARLAR HAKKINDA

Abdulkadir AKSOY (Dr. Öğr. Üyesi)

1988 yılında Gaziantep'te doğdu. 2010 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünden lisans mezunu oldu. 2013 yılında Sakarya Üniversitesi Kamu Yönetimi EABD yüksek lisansını tamamladı. 2019 yılında ise Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalında doktorasını tamamlamıştır. Sakarya Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümünde 2012-2020 yılları arasında Araştırma Görevlisi olarak görev yapmıştır. 2020 yılından itibaren Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünde öğretim üyesi olarak çalışmaktadır. Etik/ahlak, yönetim düşüncesi ve felsefesi, siyasetnameler, bürokrasi ve kamu politikasına katılım alanlarında çeşitli yayınları bulunmaktadır.

Ahmet SARNIÇ (Dr.)

1989 yılında Afyonkarahisar Şuhut İlçesinde dünyaya geldi. 2014 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek lisans eğitimini "Örgütlerde Dönüşümcü Liderlik Modelinin Prososyal Davranışların Gelişimi Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Tehlikeli İş Kollarında Bir Araştırma" tezi ile bitirdi. 2017 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında başladığı doktora eğitimini ise "Endüstri 4.0 Sürecinde Yetkinlik Temelli İnsan Kaynakları Sistemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma" tezi ile 2023 yılında tamamladı. 2022 yılında Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisinden Teğmen olarak mezun olmasına müteakip Strateji Daire Başkanlığında plan subaylığı görevini yerine getirdi. 2023 yılı birlik içi atamaları ile Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi Güvenlik Araştırmaları Merkezi Müdürlüğü'nde görev yapmaktadır. Ayrıca yönetim ve organizasyon alanında çeşitli dergilerde yayımlanan akademik makaleleri ve diğer çeşitli akademik çalışmaları bulunmaktadır. Başlıca akademik çalışma alanları ise; stratejik yönetim, örgütsel davranış, örgüt kuramları, liderlik, insan kaynakları yönetimi, dijital insan kaynakları yönetimi, kriz ve stres yönetimi, endüstri 4.0 süreci, siber güvenlik, yetkinlik vb. konular olup alanında jandarma mesleği ile ilgili multidisipliner hazırladığı çalışmalarda mevcuttur.

Ali ÖZDEMİR (Prof. Dr.)

Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı'nda Profesör olarak görev yapmaktadır. Doktorasını Anadolu Üniversitesi'nde Sayısal Yöntemler alanında tamamladı. Araştırma ilgi alanları arasında "İstatistiksel Analiz", "Çok Kriterli Karar Verme" yer almaktadır. İstatistik, yöneylem araştırması ve veri çözümleme derslerini lisans ve yüksek lisans düzeyinde yürütmektedir.

Arzu EKİNCİ DEMİRELLİ (Dr. Öğr. Üyesi)

Lisans eğitimini 2006 yılında Anadolu Üniversitesi Fen Fakültesi İstatistik Bölümünde aldı. Yüksek lisans eğitimini 2010 yılında ve doktora eğitimini 2015 yılında Fırat Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstatistik bölümünde tamamladı. 2017 yılından beri Batman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Doktor Öğretim Üyesi olarak Görev yapmaktadır.

Aykut YAĞCI

Aykut YAĞCI 1995 yılında Çorum'da doğdu. 2020 yılında Anadolu Üniversitesi Sağlık Yönetimi bölümünden mezun oldu. 2021-2022 yılında Misafir Öğretim Görevlisi olarak Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesinde görev yaptı. 2022 yılında Sakarya Üniversitesi Sağlık Yönetimi programında yüksek lisans derecesi aldı. 2024 yılında başladığı Sakarya Üniversitesi Sağlık Yönetimi programında doktora öğrencisi olarak devam etmektedir. 2014 yılından itibaren Sağlık Bakanlığı'nda sağlık personeli olarak görev yapmaktadır. İlgi alanları insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve iş psikolojisidir.

Ayşe YALÇIN

Ayşe Yalçın, Vm Medicalpark Pendik Hastanesinde Kalite Müdürü olarak çalışmaktadır. 2023-2024 akademik yılında İstinye Üniversitesinde Sağlık Yönetimi Yüksek Lisansını, 2017 yılında İstanbul Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümünü bitirdi. 2001 – 2003 yılları arasında Özel Osmancık Tıp Merkezinde, 2004 – 2007 yıllarında Koşuyolu Onkom Onkoloji Merkezinde hemşire olarak, 2008 – 2018 Yılları arasında Medicalpark Göztepe Hastanesinde Sorumlu Hemşire olarak çalıştı. Kendisine ayseyalcin.isu@yahoo.com adresinden e-posta yoluyla ulaşılabilir.

Ceyda DİRHEMSİZLER (Doktora Öğrencisi)

Ceyda Dirhemsizler 2016 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi İktisat bölümünden, 2019 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nin İşletme tezli yüksek lisans programından mezun olmuştur. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nin İşletme doktora programına devam etmektedir.

F. Melisa ÖZKANLI (Doktora Öğrencisi)

F. Melisa ÖZKANLI, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Örgütsel Davranış (İngilizce) Doktora Programı öğrencisidir. 2005 yılında Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonometri bölümünden mezun olmuştur. 2006 yılında İngiltere Bournemouth Business School International'da İşletme ve Finans diploma programını ve 2022 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Çalışma Psikolojisi programında yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. İngiltere'de ve Türkiye'de insan kaynakları alanında iş deneyimine sahiptir. İlgi alanları, İK analitiği ve teknolojinin çalışma yaşamına etkileri üzerine odaklanmaktadır.

Fadime ULUPINAR (Dr. Öğr. Üyesi)

Erzurum Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Lisans eğitimini Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde, yüksek lisans eğitimini Necmettin Erbakan Üniversitesi'nde ve doktora eğitimini Selçuk Üniversitesi'nde tamamlamıştır. Araştırma alanları arasında hemşirelikte yönetim, sağlık hizmetleri, hemşirelikte kalite ve hasta güvenliği ile afet yönetimi yer almaktadır. Ulusal ve uluslararası çeşitli dergilerde yayımlanmış makaleleri bulunmaktadır.

Fatma YİĞİT AÇIKGÖZ (Dr. Öğr. Gör.)

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu'nda görev yapmaktadır. E-posta adresi fatmayigit@akdeniz.edu.tr olup, ORCID numarası 0000-0003-3748-1496'dır. Lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimlerini Akdeniz Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Doktora Programı'nda tamamlamıştır. Araştırma alanları arasında kriz yönetimi, kurumsal itibar yönetimi, sosyal medya ve dijital iletişim yer almaktadır.

Fatih DOĞRUER

2014-2018 yılları arasında Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü'nden başarıyla mezun oldu. 2019-2021 yılları arasında Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi'nde subaylık eğitimi aldı ve 2021 yılında teğmen rütbesiyle Akademi'deki görevine başladı. Şu anda Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü'nde Kamu Yönetimi alanında yüksek lisans yapmaktadır. Akademik ilgi alanları arasında kamu yönetimi, yönetim ve organizasyon, liderlik teorileri ve iç güvenlik yönetimi yer almaktadır.

Furkan BOZDOĞAN

Erzurum Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü'nde lisans öğrencisidir. TÜBİTAK-2209-A Üniversite Öğrencileri Araştırma Projeleri Destek Programı kapsamında 2023 yılının 2. döneminde projesiyle destek almaya hak kazanmış ve başarıyla tamamlamıştır.

Gökmen DURMUŞ (Dr. Öğr. Üyesi)

Gökmen DURMUŞ, Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde Dr. Öğr. Üyesi olarak çalışmaktadır. Selçuk Üniversitesi, İİBF, İşletme bölümünden mezun olmuştur. Akabinde UPenn'de Örgütsel Dinamikler alanında yüksek lisans, Leicester Üniversitesi'nde İşletme alanında doktora yapmıştır. Liderlik, kültür, yönetim psikolojisi ve işletme tarihi alanında çalışmalar yapmaktadır.

Gözde Nur TÜRİDİ

Lisans eğitimini 2023 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünde tamamlamıştır. Şu an Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik Anabilim Dalında kayıtlı ve tez aşamasındadır. İnsan kaynakları yönetimi alanında yayınlanmış 3 makalesi bulunmaktadır.

Gülhan KALMUK (Dr. Öğr. Üyesi)

Gülhan Kalmuk, İstanbul İstinye Üniversitesi'nde sağlık yönetimi alanında Doktor Öğretim Üyesi olarak çalışmaktadır. 2016-2017 akademik yılında Beslenme ve Diyetetik Bölümü'nde Başkan Yardımcısı olarak görev yapmıştır. 2017 akademik yılı itibariyle İstinye Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü'nde Bölüm Başkanı olarak görev yapmaktadır. 2018-2019 akademik yılı itibariyle eş zamanlı olarak Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programı Koordinatörlüğünü sürdürmektedir. Birçok makale yayınlamış ve ulusal ve uluslararası olmak üzere çok sayıda konferans ve çalışmaya katılmıştır. Kendisine gkalmuk@istinye.edu.tr adresinden e-posta yoluyla ulaşılabilir.

Harun KIRILMAZ (Doç. Dr.)

2000 yılında Selçuk Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümünden mezun oldu. 2005 yılında Kocaeli Üniversitesi Yönetim Bilimleri Anabilim Dalında yüksek lisans derecesi aldı. Doktorasını Sakarya Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümünde 2012 yılında tamamladı. 2001-2012 yılları arasında Sağlık Bakanlığı'nda görev yaptı. 2012 yılından itibaren Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümünde öğretim üyesi olarak çalışmaktadır. İlgili alanları yeni kamu yönetimi, kamu politikası, sağlık politikası, performans yönetimi ve etikdir.

Hasan Sadık TATLI (Dr. Öğr. Üyesi)

Dr. Hasan Sadık Tatlı, yönetim ve strateji alanında uzmanlaşmış olup, ulusal ve uluslararası düzeyde yayımlara sahiptir. Halen İstanbul Galata Üniversitesi'nde Yönetim Bilişim Sistemleri programında Doktor Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır. Araştırma ilgi alanları arasında dijitalleşme, kurumsal sorumluluk, liderlik, üst yönetim ekipleri ve dinamik yetenekler yer almaktadır.

Hatice ÖZUTKU (Prof. Dr.)

Hatice Özutku lisans öğrenimini 1988 yılında Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde tamamladı. Yüksek lisans öğrenimini 1995 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programında tamamladı. 1995 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesinde öğretim görevlisi olarak göreve başladı. Doktora öğrenimini Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında 1999 yılında tamamladı. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesine 2001 yılında yardımcı doçent, 2010 yılında doçent ve 2015 yılında profesör olarak atanan Özutku, halen İşletme Bölüm Başkanı ve Yönetim Organizasyon Anabilim dalında profesör olarak akademik faaliyetlerine devam etmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında ulusal ve uluslararası yayınları bulunmaktadır.

Kartal SOMUNCU (Dr. Öğr. Üyesi)

15 Eylül 1966 tarihinde Tokat İli Turhal İlçesinde doğmuştur. 1988 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuştur. Aralık 1993 yılına kadar özel sektörde çalıştıktan sonra yüksek lisans eğitimini 1996 yılında Illinois Institute of Technology'de, doktorasını da 2005 yılında Hacettepe Üniversitesi'nde tamamlamıştır. 2006 yılından bugüne Afyon Kocatepe Üniversitesi Bayat Meslek Yüksek Okulu'nda Dr. Öğretim Üyesi olarak görevini sürdürmektedir. Finansman yönetimi, portföy yönetimi, uluslararası finansal yönetim, dış ticaretin finansmanı, dış ticaret işlemleri ve dış ticaret mevzuatı konularında Türkçe ve İngilizce olarak dersler vermektedir. Somuncu, evli ve bir çocuk babasıdır.

M. Paşa GÜLTAŞ (Dr. Öğr. Gör.)

İnönü Üniversitesi'nde Üretim Yönetimi ve Pazarlama alanında yüksek lisans ve doktora eğitimini tamamlamıştır. Doktora çalışmaları sırasında Kopenhag Üniversitesi'nde araştırmalar yapmıştır. Halen Malatya Turgut Özal Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olarak görev yapmakta ve aynı zamanda Teknokent bünyesinde kurduğu danışmanlık şirketiyle yalın yönetim ve stratejik yönetim alanlarında danışmanlık hizmetleri sunmaktadır. Yalın yönetim, dijital dönüşüm ve stratejik karar alma süreçleri konularında akademik çalışmalar yürütmektedir.

Mehmet YILMAZATA (Dr)

Dr. Mehmet Yılmazata, uluslararası ilişkiler, 19. ve 20. yüzyıl siyasi tarihi alanlarında uzmanlaşmış bir araştırmacıdır. Daha önce Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı tarafından T.C. Belgrad Büyükelçiliğinde kurucu Eğitim Müşaviri olarak görevlendirilmiş, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı nezdinde T.C. Berlin Büyükelçiliği bünyesinde görev yapmış, ayrıca Birleşmiş Milletler'de karargah ve çeşitli misyonlar nezdinde analiz, hareket ve planlama (S3) yetkilisi olarak farklı görevlerde bulunmuştur. Lisans ve doktora derecelerini (tarih) aldığı yer İstanbul Üniversitesi'dir, ayrıyeten Freie Universitaet Berlin'de ikinci lisans (siyaset bilimi), T.C. Marmara Üniversitesinde ise yüksek lisans yapmıştır.

Meral KIZRAK (Dr. Öğr. Üyesi)

Lisans ve Yüksek lisans eğitimini İngilizce Öğretimi ve İngiliz Edebiyatı üzerine tamandıktan sonra, Başkent Üniversitesi İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon Doktora programından 2019 yılında mezun olmuştur. Halen aynı üniversitenin İngilizce İşletme Programında Dr.Öğr.Üyesi olarak çalışmaktadır. Ulusal ve Uluslararası dergi ve yayınevlerince basılmış makale ve kitap bölümleri bulunmaktadır.

Muharrem AKSU (Dr. Öğr. Üyesi)

Lisansını Isparta'da Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünde tamamlamıştır. Yüksek lisansını Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim dalında 2004 yılında tamamlamıştır. Doktorasını Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim dalında yapmıştır. Akdeniz Üniversitesi ve Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesinde çalışmıştır. Halen Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünde Dr. Öğr. Üyesi olarak çalışmaktadır. İlgi alanları; yönetim, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve örgütsel psikolojidir. Araştırma alanları içerisinde yönetim, kamu yönetimi ve insan kaynakları yönetimi yer almaktadır.

Murat AKBAŞ (Doktora Öğrencisi)

Lisans eğitimini Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme bölümünde (1998), Yüksek Lisans (MBA) eğitimini İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde (2013) tamamlamıştır. 2019 yılından bu yana Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü bünyesinde Doktora öğrencisi olarak eğitimine devam etmektedir. Özel sektörde 24 yıllık iş tecrübesine sahiptir. Bu süre zarfında satış, tedarik zinciri, sürdürülebilirlik ve izlenebilirlik alanlarında görev yapmıştır. Sürdürülebilirlik Uzmanlığı ve Eğitimlik sertifikaları sahibidir. Şirket içi ve dışında Sürdürülebilirlik ve Dijital Dönüşüm konularında seminerler vermektedir.

Neslihan AKIN ÖZDEMİR (Dr. Öğr. Gör.)

Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonometri Bölümü'nden Lisans, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme programından yüksek lisans, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sayısal yöntemler programından doktora derecesini aldı. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesinde Öğretim Görevlisi Doktor olarak çalışmaktadır. Araştırma alanları sayısal yöntemlerdir.

Nihal EMİNOĞLU (Dr. Öğr. Üyesi)

Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Politika ve Ekonomi Bölümü, Ankara, Türkiye, neminoglu@ankara.edu.tr, ORCID: 0009-0004-0137-9443

Özkan YALÇIN (Dr. Öğr. Üyesi)

Kamu Yönetimi alanında lisans ve yüksek lisans derecelerine sahiptir. Doktora eğitimini Süleyman Demirel Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi alanında tamamlamıştır. Bunun yanı sıra, yurtiçinde ve yurtdışındaki üniversitelerde çeşitli eğitim programlarına katılmıştır. Kentleşme ve çevre sorunları alanında çeşitli ulusal ve uluslararası akademik çalışmaları bulunmaktadır. Trabzon Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü Kentleşme ve Çevre Sorunları Ana Bilim Dalında öğretim üyesi olarak görevi yapmaktadır.

Remzi ALTUNIŞIK (Prof. Dr.)

Lisans eğitimi İTÜ Metalurji Mühendisliği (1985), Yüksek Lisans (MBA) eğitimi University of Delaware, ABD (1989) ve Doktora (Pazarlama) eğitimi ise UMIST School of Management, İngiltere'de (1998) tamamlamıştır. 1994 yılından bu yana Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünde devam etmektedir. Genel olarak pazarlama bağlamında yer alan konularda (pazarlama, satış, pazarlama iletişimi, müzakere teknikleri, araştırma yöntemleri, tüketici davranışları, hizmet pazarlaması ve stratejik pazarlama gibi konularda hem dersler vermekte hem de kitap çalışması bulunmaktadır. İş dünyasında da danışmanlık ve eğitimler vermektedir.

Rojbin BİLBEN

Lisans eğitimini 2019 yılında ve yüksek lisans eğitimini 2023 yılında eğitim enstitüsü işletme bölümünde Batman Üniversitesinde aldı. 2024 yılından itibaren Türkiye Vakıflar Bankası Türk Anonim Ortaklığında Memur olarak görev yapmaktadır.

Serap TÜRKYILMAZ (Dr.)

Dr. Serap TÜRKYILMAZ, İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Elektronik Mühendisliği Bölümü'nden lisans derecesini almıştır. 2021 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda Doktora programında tamamlamıştır. Çeşitli sektörlerde mühendislik ve yöneticilik yapan Türkyılmaz, 2017 yılında Yalova Ser Proje Mühendislik şirketini kurmuştur. Aynı zamanda Teknoloji yönetimi, pazarlama, dijital dönüşüm ve dijitalleşme alanlarında bağımsız araştırmacı olarak çalışmalar yapmaktadır.

Serdar ÖZTÜRK (Prof. Dr.)

1966 yılında doğdu. Lisans eğitimini Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde tamamladı. Yüksek Lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi İktisat bölümünde, Doktora eğitimini İstanbul Üniversitesi İktisat bölümünde tamamladı. Prof. Dr. ünvanını aldı. Halen Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat bölümünde öğretim üyesidir.

Sertaç ERCAN (Dr. Öğr. Üyesi)

1983 yılında İstanbul'da doğdu. Lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü'nde tamamladı. Bir süre kendi şirketinde ve özel sektörde çeşitli pozisyonlarda görev yaptı. 2014 yılında Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi'nde araştırma görevlisi olarak göreve başladı. Aynı üniversitede 2017 yılında yüksek lisansını, 2021 yılında ise doktora çalışmalarını işletme alanında tamamladı. Şu an Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Temel çalışma alanları, girişimcilik ve stratejik yönetimdir.

Suudan Gökçe GÖK (Doç. Dr.)

Lisans derecesini Dokuz Eylül Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde, yüksek lisans derecesini Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı'nda, doktora derecesini ise Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde tamamladı. Yönetim örgüt, örgütsel davranış, liderlik, etik ve yenilenebilir enerji konularında çalışmaları bulunmaktadır. 2012 yılında Gazi Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olarak göreve başlayan Gök, 2018 yılında Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi'nden Öğretim Görevlisi olarak çalıştı. 2021 yılında Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi'ne Dr. Öğr. Üyesi olarak atanan Gök, halen aynı kurumda akademik çalışmalarına devam etmektedir.

Şeyda URFALIOĞLU ŞAHİN (Doktora Öğrencisi)

Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır. İstanbul Üniversitesi Ekonometri Bölümü'nden lisans ve yüksek lisans eğitimini tamamlayarak mezun olmuştur. Anadolu Üniversitesi'nde Sayısal Yöntemler alanında doktora eğitimine devam etmektedir. Ekonometri, İstatistik ve Çok Kriterli Karar Verme alanlarında çalışmaktadır.

Tuba BIYIKBEYİ (Dr. Öğr. Üyesi)

Dr. Tuba BIYIKBEYİ, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Doktor Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır. Kendisi yönetim ve strateji alanında uzmanlaşmış olup, ulusal ve uluslararası düzeyde yayınlara sahiptir. Tuba BIYIKBEYİ'nin uzmanlık alanları; İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Davranış ve Çalışma Psikolojisi alanları ile Sürdürülebilirlik, Panoptikon, Liderlik, Kültür, Teknoloji Kabul Modeli konularını kapsamaktadır.

Tuğba İBİK (Doktora Öğrencisi)

1994 yılında doğdu. Lisans eğitimini Ordu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat bölümünde tamamladı. Yüksek Lisans eğitimini Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat bölümünde tamamladı. Doktora eğitimine Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat bölümünde başladı ve halen doktora öğrencisidir.

Tülay TURGUT (Prof. Dr.)

Tülay Turgut, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Psikoloji Bölümünden mezun olduktan sonra Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü Örgütsel Davranış Anabilim Dalından Yüksek Lisans ve Doktora derecelerini almış, Hamburg Üniversitesi Psikoloji Bölümünde Doktora sonrası çalışmalarını yapmıştır. Halen, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Örgütsel Davranış Anabilim Dalı öğretim üyesi olarak çalışmalarına devam etmektedir. Çalışma Değerleri, Çalışmaya Tutkunluk, Birey-Örgüt Uyumu, Örgüt Kültürü ve Liderlik akademik ilgi alanlarından bazıları olup kaleme aldığı kitapları, kitap bölümleri ve ulusal/uluslararası kongre bildirileri ve makaleleri bulunmaktadır.

Umut EROĞLU (Doç. Dr.)

Yazar, 1997 yılında Bursa Uludağ Üniversitesi Çalışma Ekonomisi Bölümü'nden mezun olmuştur. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde İşletme Yüksek Lisansını (1997-1999) sonra Uludağ Üniversitesi'nde İşletme Doktorasını tamamlamıştır. Araştırma ilgi alanları arasında; insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim ve örgütsel davranış konuları yer almaktadır. Halen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır.

ABOUT THE AUTHORS

Abdulkadir AKSOY (Assist. Prof. Dr.)

He was born in Gaziantep in 1988. He graduated from Gaziosmanpaşa University, Faculty of Public Administration in 2010. In 2013, he completed his master's degree at Sakarya University, Department of Public Administration. In 2019, he completed his Ph.D. at Sakarya University Institute of Social Sciences, Department of Political Science and Public Administration. Between 2012 and 2020, he worked as a research assistant at Sakarya University, Department of Political Science and Public Administration. Since 2020, he has been working as an Assistant Professor at Gaziantep University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Political Science and Public Administration. He has various publications in the fields of ethics/morality, management thought and philosophy, political novels, bureaucracy and participation in public policy.

Ahmet SARNIÇ (PhD.)

Ahmet Sarnıç was born in 1989 in Şuhut, Afyonkarahisar. He completed his master's degree in 2014 at Afyon Kocatepe University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration, with his thesis titled "A Study in Hazardous Occupations to Determine the Effects of Transformational Leadership Model on the Development of Prosocial Behaviors in Organizations." He began his doctoral studies in 2017 at the same department and completed them in 2023 with his dissertation titled "A Qualitative Study on Competency-Based Human Resources Systems in the Context of Industry 4.0." After graduating as a lieutenant from the Gendarmerie and Coast Guard Academy in 2022, he served as a planning officer in the Strategy Department. Following the 2023 internal assignments, he began working at the Security Research Center Directorate of the Gendarmerie and Coast Guard Academy. Sarnıç has published several academic articles and works in the fields of management and organization in various journals. His primary areas of academic research include strategic management, organizational behavior, organizational theories, leadership, human resources management, digital human resources management, crisis and stress management, the Industry 4.0 process, cybersecurity, and competency-based studies. Additionally, he has conducted multidisciplinary studies related to the gendarmerie profession.

Ali ÖZDEMİR (Prof. Dr.)

He is serving as a Professor in the Department of Quantitative Methods at the Faculty of Economics and Administrative Sciences, Anadolu University. He completed his Ph.D. in Quantitative Methods at Anadolu University. His research interests include "Statistical Analysis" and "Multi-Criteria Decision-Making." He teaches courses in Statistics, Operations Research, and Data Analysis at both undergraduate and graduate levels.

Arzu EKİNCİ DEMİRELLİ (Assist. Prof. Dr.)

She received her undergraduate education at Anadolu University, Faculty of Science, Department of Statistics in 2006. She completed her master's degree in 2010 and her doctorate in 2015 at Fırat University, Institute of Science, Department of Statistics. Since 2017, she has been working as an assistant professor at Batman University, Faculty of Economics and Administrative Sciences.

Aykut YAĞCI

Aykut YAĞCI was born in Çorum in 1995. He graduated from Anadolu University Health Management Department in 2020. In 2021-2022, he worked as a guest lecturer at Sakarya University. In 2022, he received a master's degree from Sakarya University Health Administration programme. In 2024, he continues as a Ph.D. student in Sakarya University Health Administration programme. Since 2014, he has been working as a health worker in the Ministry of Health. His fields of interest are human resource management, organisational behaviour and business psychology.

Ayşe YALÇIN

Ayşe Yalçın works as Quality Manager at Vm Medicalpark Pendik Hospital. He completed his Master's degree in Health Management at İstinye University in the 2023-2024 academic year and Istanbul University Department of Health Management in 2017. She worked as a nurse at Private Osmancık Medical Center between 2001 and 2003, as a nurse at Koşuyolu Onkom Oncology Center between 2004 and 2007, and as a Responsible Nurse at Medicalpark Göztepe Hospital between 2008 and 2018. She can be contacted at email: ayseyalcin.isu@yahoo.com

Ceyda DİRHEMSİZLER (PhD. Student)

Ceyda Dirhemsizler graduated from Yıldız Technical University, Department of Economics in 2016. She completed her master's degree at Çanakkale Onsekiz Mart University, Department of Business Administration in 2019. She has been continuing her doctorate education at Çanakkale Onsekiz Mart University, Business Administration Department.

F. Melisa ÖZKANLI (PhD. Student)

F. Melisa ÖZKANLI is a PhD candidate in the Organizational Behavior (English) program at the Faculty of Business Administration, Marmara University. She received her bachelor's degree in Econometrics from the Faculty of Economics and Administrative Sciences at Gazi University in 2005. In 2006, she completed the Business and Finance Diploma program at Bournemouth Business School International in the United Kingdom, and in 2022, she received her master's degree in Work and Management Psychology at the Institute of Social Sciences, Marmara University. She has work experience in human resources in both the UK and Turkey. Her research interests focus on HR analytics and the impact of technology on work life.

Fadime ULUPINAR (Assist. Prof. Dr.)

She is a faculty member in the Department of Nursing at the Faculty of Health Sciences, Erzurum Technical University. She completed her undergraduate studies at Karamanoğlu Mehmetbey University, her master's degree at Necmettin Erbakan University, and her PhD at Selçuk University. Her research interests include nursing management, healthcare services, quality and patient safety in nursing, and disaster management. She has published numerous articles in national and international journals.

Fatma YİĞİT AÇIKGÖZ (PhD. Lec.)

She is affiliated with Akdeniz University, Social Sciences Vocational School. She can be reached via email at fatmayigit@akdeniz.edu.tr and has the ORCID ID 0000-0003-3748-1496. She completed her bachelor's, master's, and Ph.D. degrees at Akdeniz University in the Public Relations and Publicity Doctoral Program. Her primary research areas include crisis management, corporate reputation management, social media, and digital communication.

Fatih DOĞRUER

He was successfully graduated from Samsun Ondokuz Mayıs University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Political Science and Public Administration, where he studied between 2014-2018. He received officer training at the Gendarmerie and Coast Guard Academy between 2019-2021 and started his duty at the Academy with the rank of lieutenant in 2021. He is currently pursuing a master's degree in Public Administration at the Gendarmerie and Coast Guard Academy, Institute of Security Sciences. His academic interests include public administration, management and organization, leadership theories, and internal security management.

Furkan BOZDOĞAN

He is an undergraduate student in the Department of Nursing at the Faculty of Health Sciences, Erzurum Technical University. He was awarded funding for his project under the TÜBİTAK–2209-A University Students Research Projects Support Program during the second term of 2023 and successfully completed it.

Gökmen DURMUŞ (Assist. Prof. Dr.)

Gokmen Durmus is an Assistant Professor at Gaziantep University, Department of Management. He graduated from Selcuk University with a Bachelor's degree in Business Administration. Then he pursued a master's degree in Organizational Dynamics from UPenn and a PhD in Management from the University of Leicester. His research revolves around leadership, culture, management psychology, and business history.

Gözde Nur TÜRİDİ

She completed his undergraduate education in 2023 at Süleyman Demirel University, Department of Human Resources Management. She is currently enrolled in Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences, Department of Human Resources Management and Leadership and is at the thesis stage. She has 3 articles published in the field of human resources management.

Gülhan KALMUK (Assist. Prof. Dr.)

Gülhan Kalmuk work as Assistant Professor of health management at İstinye University in İstanbul. In 2016-2017 academic year, she served as the Deputy Chair of the Department of Nutrition and Dietetics. As of 2017 academic year, she has been working as the Head of Department at Istinye University Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Health Management. As of 2018-2019 academic year, she is continuing her Coordination of Health Management Graduate Program simultaneously. She has published many articles and has participated in numerous conferences and workshops, both nationally and internationally.

She can be contacted at email: gkalmuk@istinye.edu.tr.

Harun KIRILMAZ (Assoc. Prof. Dr.)

He graduated from Selçuk University, Department of Public Administration in 2000. In 2005, he received his Master's degree from Kocaeli University, Department of Management Sciences. He received his PhD from Sakarya University, Faculty of Public Administration in 2012. He worked at the Ministry of Health between 2001 and 2012. Since 2012, he has been working as a faculty member at Sakarya University, Sakarya Business School, Department of Health Administration. His research interests include new public administration, public policy, health policy, performance management and ethics.

Hasan Sadık TATLI (Dr. Öğr. Üyesi)

Dr. Hasan Sadık Tatlı is an expert in management and strategy and has national and international publications. He currently serves as an Assistant Professor in the Management Information Systems program at Istanbul Galata University. His research interests include digitalization, corporate responsibility, leadership, top management teams and dynamic capabilities.

Hatice ÖZUTKU (Prof. Dr.)

Hatice Özutku completed her undergraduate education in 1988 at Hacettepe University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration. She earned her master's degree in 1995 from Istanbul University, Institute of Social Sciences, Management and Organization Master's Program. In 1995, she began her academic career as a lecturer at Afyon Kocatepe University. She completed her doctoral studies in 1999 in the Department of Business Administration at Afyon Kocatepe University, Institute of Social Sciences. Özutku was appointed as an assistant professor in 2001, associate professor in 2010, and professor in 2015 at the Faculty of Economics and Administrative Sciences, Afyon Kocatepe University. Currently, she serves as the Head of the Department of Business Administration and continues her academic work as a professor in the Department of Management and Organization. Her research primarily focuses on strategic human resource management and organizational behavior, with numerous national and international publications in these fields.

Kartal SOMUNCU (Assist. Prof. Dr.)

Born on September 15, 1966, in Turhal, Tokat Province, he graduated from Istanbul Technical University's Department of Management Engineering in 1988. After working in the private sector until December 1993, he completed his master's degree at the Illinois Institute of Technology in 1996 and his doctorate at Hacettepe University in 2005. Since 2006, he has been serving as a Lecturer (Dr.) at Afyon Kocatepe University's Bayat Vocational School. He teaches courses in Turkish and English on financial management, portfolio management, international financial management, financing of foreign trade, foreign trade transactions, and foreign trade legislation. Somuncu is married and has one child.

M. Paşa GÜLTAŞ (PhD. Lec.)

Completed a master's and Ph.D. in Production Management and Marketing at Inonu University. Conducted research at the University of Copenhagen during Ph.D. studies. Currently serves as a lecturer at Malatya Turgut Ozal University and manages a consultancy company established within Technopark, offering services in lean management and strategic management. Engages in academic research on lean management, digital transformation, and strategic decision-making processes.

Mehmet YILMAZATA (Dr.)

Dr Mehmet Yilmazata is a researcher specializing in international relations, as well as in the political history of the 19th and 20th centuries. Previously he has been serving as firstly appointed Education Counsellor (Embassy of the Republic of Türkiye in Belgrade) with the Ministry of National Education of the Republic of Türkiye, the Turkish Undersecretariat of Treasury (at the Embassy of the Republic of Türkiye in Berlin) and as analyst and operations officer with the United Nations headquarters in New York as well as in various UN missions in different functions. His Alma Mater is the University of Istanbul where he gained his diploma as well as his PhD, he graduated from the Freie Universitaet Berlin with a second BA in political science as well as with an MA from Marmara University Istanbul.

Meral KIZRAK (Assist. Prof. Dr.)

After completing her undergraduate and master's education in English Language Teaching and English Literature, she earned her Ph.D. in Management and Organization from Başkent University's Business Administration Department, in 2019. She currently works as an Assistant Professor in the Business Administration Program (English) at the same university. She has published articles and book chapters with both national and international journals and publishers.

Muharrem AKSU (Assist. Prof. Dr.)

He received his bachelor's degree in Public Administration from Süleyman Demirel University, Faculty of Economics and Administrative Sciences in Isparta. He completed his master's degree at Süleyman Demirel University, Institute of Social Sciences, Department of Public Administration in 2004. He completed his PhD at Süleyman Demirel University, Institute of Social Sciences, Department of Public Administration. He worked at Akdeniz University and Alanya Alaaddin Keykubat University. He is currently working as a Dr. Lecturer at Süleyman Demirel University, Department of Human Resources Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences. He is currently working as a lecturer. His research interests include management, public administration and human resources management.

Murat AKBAŞ (PhD. Student)

He completed his undergraduate education at Marmara University, Faculty of Economics and Administrative Sciences. He completed his MBA in Business Administration (1998) at Istanbul Bilgi University (2013). He has been continuing his education as a PhD student at Sakarya University Graduate School of Business since 2019. He has 24 years of work experience in the private sector. During this time, she worked in the fields of sales, supply chain, sustainability and traceability. She holds Sustainability Expertise and Instructor certificates. He gives seminars on Sustainability and Digital Transformation within and outside the company.

Neslihan AKIN ÖZDEMİR (PhD. Lec.)

She received her Bachelor's degree from Uludağ University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Econometrics, Master's degree from Düzce University, Institute of Social Sciences, Business Administration Program, PhD degree from Istanbul University, Institute of Social Sciences, Quantitative Methods Program. She works as a lecturer PhD at Zonguldak Bülent Ecevit University. Her research interests are quantitative methods.

Nihal EMİNOĞLU (Assist. Prof. Dr.)

Ankara University, Faculty of Political Science, Department of Politics and Economics, neminoglu@ankara.edu.tr, ORCID: 0009-0004-0137-9443

Özkan YALÇIN (Assist. Prof. Dr.)

He holds a bachelor's and master's degree in Public Administration. He completed his PhD in Political Science and Public Administration at Süleyman Demirel University. In addition, he has participated in various training programs at universities in Turkey and abroad. He has various national and international academic studies on urbanization and environmental problems. He is a faculty member at Trabzon University, Faculty of Political Sciences, Department of Political Science and Public Administration, Department of Urbanization and Environmental Problems.

Remzi ALTUNIŞIK (Prof. Dr.)

He completed his undergraduate education at ITU Metallurgical Engineering (1985), his Master's degree (MBA) at the University of Delaware, USA (1989) and his PhD (Marketing) education at UMIST School of Management, England (1998). He has been studying at Sakarya University, Faculty of Business Administration, Department of Business Administration since 1994. He gives lectures and has published books on subjects generally within the context of marketing (such as marketing, sales, marketing communication, negotiation techniques, research methods, consumer behavior, service marketing and strategic marketing). He also provides consultancy and training in the business world.

Rojbin BİLBEN

She received her undergraduate education in 2019 and his master's degree in 2023 at Batman University, Department of Business Administration, Education Institute. She has been working as a Civil Servant at Türkiye Vakıflar Bankası Türk Joint Stock Partnership since 2024.

Serap TÜRKYILMAZ (PhD.)

Dr. Serap TÜRKYILMAZ received her bachelor's degree from Istanbul University, Faculty of Engineering, Department of Electronic Engineering. She completed her PhD in the Department of Business Administration at Beykent University, Institute of Social Sciences in 2021. Türkyılmaz, who has worked as an engineer and manager in various sectors, founded the Yalova Ser Proje Engineering company in 2017. She also works as an independent researcher in the fields of technology management, marketing, digital transformation and digitalization.

Serdar ÖZTÜRK (Prof. Dr.)

He was born in 1966. He completed his undergraduate education at Ankara University, Faculty of Political Sciences. He completed his master's degree in Economics at Istanbul University and his PhD in Economics at Istanbul University. Prof. Dr. received the title. He is currently a lecturer in the Department of Economics at Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Faculty of Economics and Administrative Sciences.

Sertaç ERCAN (Dr. Öğr. Üyesi)

He was born in 1983 in Istanbul. He completed his undergraduate studies at Anadolu University, Faculty of Business Administration, Department of Business Administration. He worked for a while in his own company and in various positions in the private sector. In 2014, he started working as a research assistant at Karabük University, Faculty of Business Administration. He completed his master's degree in 2017 and his doctorate in 2021 in the field of business at the same university. Currently, he serves as a faculty member at Bandırma Onyedi Eylül University. His main areas of study are entrepreneurship and strategic management.

Suudan Gökçe GÖK (Assoc. Prof. Dr.)

She completed her bachelor degree at Dokuz Eylül University, Department of Economics, she took master degree from Ufuk University, Social Sciences Institute, Department of Business Administration, Human Resources Department, and her PhD Degree at Selcuk University, Social Sciences Institute, Department of Business Administration. She has studies in management organization, organizational behavior, leadership, ethics and renewable energy. Gök, who started her career as a lecturer at Gazi University in 2012, graduated from Ankara Hacı Bayram Veli University, worked as an Instructor in 2018. Gök, who was appointed as an Assistant Professor at the Gendarmerie and Coast Guard Academy in 2021, still continues her academic studies at the same institution.

Şeyda URFALIOĞLU ŞAHİN (PhD. Student)

She is currently employed as a Research Assistant in the Department of Business Administration at the Faculty of Economics and Administrative Sciences, Anadolu University. She earned her bachelor's and master's degrees from the Department of Econometrics at Istanbul University. She is continuing her doctoral studies in the field of Quantitative Methods at Anadolu University. Her research areas include Econometrics, Statistics, and Multi-Criteria Decision-Making.

Tuba BIYIKBEYİ (Dr. Öğr. Üyesi)

Dr. Tuba BIYIKBEYİ is an Assistant Professor at Kilis 7 December University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Department of Management and Organization. She specializes in management and strategy and has publications at national and international levels. Tuba BIYIKBEYİ's areas of expertise include Human Resources Management, Organizational Behavior and Work Psychology, as well as Sustainability, Panopticon, Leadership, Culture, Technology Acceptance Model.

Tuğba İBİK (PhD. Student)

She was born in 1994. He completed his undergraduate education at Ordu University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Economics. He completed his master's degree in Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Social Sciences Institute, Department of Economics. He started his doctoral education at Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Social Sciences Institute, Department of Economics and is currently a doctoral student.

Tülay TURGUT (Prof. Dr.)

Tülay Turgut graduated from the Department of Psychology at Middle East Technical University. She then received her Master's and PhD degrees in Organizational Behavior from the Business Administration Department (English) at Marmara University. She conducted her postdoctoral studies at the Department of Psychology, Hamburg University. Currently, she continues her academic career as a faculty member in the Department of Organizational Behavior at Marmara University's Business Administration Faculty. Her research interests include Work Values, Work Engagement, Person-Organization Fit, Organizational Culture, and Leadership. She has authored books, book chapters, and published articles in national and international conferences and journals.

Umut EROĞLU (Assoc. Prof. Dr.)

The author graduated from Bursa Uludağ University, Department of Labor Economics in 1997. He completed his Master of Business Administration Programme in Çanakkale Onsekiz Mart University (1999) and then his PhD in Business Administration from Uludağ University. His research interests include; human resource management, strategic management and organizational behavior. He is still working at Çanakkale Onsekiz Mart University Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences.

YAZARLAR İÇİN BİLGİ NOTU

Yönetim Bilimleri Dergisi hakemli, bilimsel bir dergidir. Yayın politikası ve kuralları, editörler ile yazı ve danışma kurulu tarafından tespit edilmektedir. Yönetim Bilimleri Dergisi; temelde ekonomi, işletme, kamu yönetimi ve siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, maliye, ekonometri ve benzeri alanlara odaklanmıştır. Dergide, söz konusu alanlarda hazırlanmış Türkçe ve İngilizce makaleler yayınlanmaktadır. Dergiye gönderilen çalışmaların orijinal ve mevcut literatüre katkıda bulunması beklenmektedir. Dergiye gönderilen yazıların teslim anında hiçbir dergide yayınlanmamış olması ve/veya hiçbir yayın organı tarafından basılmak üzere inceleme aşamasında olmaması gerekmektedir. Bu konudaki tüm sorumluluk yazarlara aittir. Yazarlar çalışmalarını gönderdikleri andan itibaren eserleri ile ilgili tüm yayın haklarını Yönetim Bilimleri Dergisi'ne devretmiş ve Yönetim Bilimleri Dergisi'nin kurallarını kabul etmiş sayılırlar.

Teslim Süreci ve Şekli

Makale gönderimi Dergipark üzerinden yapılmaktadır. Dergipark sistemine yüklenen makalelerin üzerinde isim bilgisi olmamalıdır. Zira sisteme kayıtlı kullanıcıların bilgileri sistemde mevcuttur. Makale ile birlikte 250-300 kelimedenden oluşan özet ve yazarlar hakkında 5-6 satırdan oluşan bilgi notu da (Türkçe ve İngilizce olarak) dergiye gönderilmelidir. Bu notta mezun olunan okullar, bağlı bulunulan kurum, unvan, çalışma alanları gibi bilgiler yer alabilir. Yönetim Bilimleri Dergisi uluslararası bilimsel ve bağımsız indeks ve abstract kuruluşlarınca da taranmaktadır. Bu nedenle gönderilen özetler çok önemlidir. Ayrıca çalışmanın konusu ile ilgili en fazla 5 adet anahtar kelime de eklenmelidir.

Çalışmanın Uzunluğu

Makaleler kural olarak 4.000 kelimedenden az, 8000 kelimedenden fazla olmamalıdır (kaynakça ve dipnotlar hariç). Makalenin yazıldığı dile göre değişen Genişletilmiş Özet'ler ise en az 600 en fazla 1000 sözcükten oluşmalıdır.

Stil ve Düzeltmeler

Yazarlar çalışmalarını Yönetim Bilimleri Dergisi kurallarına göre hazırlamak zorundadırlar. Editörlerden ya da hakemlerden gerekli düzeltmeleri yapmalarını beklenmemelidir. Gerekli düzeltmeler belirlendikten sonra yazarların en geç iki hafta içinde makalelerin düzeltilmiş halini Dergipark üzerinden sisteme yüklemeleri gerekmektedir.. Sayfa yapısı 16 cm - 23,7 cm ölçüsünde olmalıdır. Sayfa kenar boşlukları: üst ve alt 2,5 cm, sol ve sağ 2 cm olmalıdır Makale başlığı bütün harfleri büyük, koyu (bold) harflerle, Times New Roman, 10 punto, tek satır aralıklı, öncesi ve sonrası 0 nk ve sayfaya ortalanarak yazılmalıdır.

Başlıklar ve Alt-Başlıklar

Makaledeki ana başlıkların tamamı büyük harflerle, Times New Roman yazı karakteri kullanılarak 10 punto, tek satır aralığında, öncesi ve sonrası 10 nk ve iki yana yaslı olarak yazılmalıdır. Alt başlıklar ise sadece ilk harfi büyük, Times New Roman yazı

karakteri kullanılarak 10 punto, tek satır aralığında, öncesi ve sonrası 6 nk ve iki yana yaslı olarak yazılmalıdır. Üçüncü bir alt başlık kullanılması halinde ise 10 punto, italik, normal (koyu değil), öncesi ve sonrası 6 nk, iki yana yaslı ve başlıktaki kelimelerin sadece ilk harfi büyük olmalıdır. Başlıklardan önce ya da sonra boşluk bırakılmamalıdır.

Çalışmanın belirtilen kurallara uygun olması yayın sürecini hızlandıracaktır. Bu nedenle çalışma gönderilmeden önce mutlaka YBD kurallarına uygun hale getirilmelidir. Çalışmalar IMRAD kurallarına uygun şekilde başlıklandırılmalı ve bir kapak dosyası hazırlanmalıdır.

Metin içi Atıf

YBD APA (6) stilini benimsemektedir. Bu nedenle atıflar parantez içinde (Soyadı, Yıl: Sayfa Numarası) şeklinde yapılmalıdır. Metin içinde verilen kaynaklar makalenin sonunda kaynakçada açıkça yazılmalıdır. Kaynakça listesinde kaynaklar, yazarların soyadlarına göre alfabetik olarak dizilmelidir. Soyadın baş harfi büyük, ismin sadece baş harfi yazılmalıdır.

Kaynakçada referans gösterimi için:

Kitap:

Tek Yazarlı Kitap

Yazar Soyadı, A. (Basım Yılı). *Kitabın Adı (İtalik)*, Şehir: Yayınevi.

Aladağ, M. (2010). *21.Yüzyılda Pazarlama Teknikleri*, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

Çok Yazarlı Kitap

Tuna, P., Kalın, A., Gerçek, C. ve Güneş, S. (2000). *Oyun Teorisi*, Bursa: Ekin Yayınları.

Editörlü Kitap:

Tek Editörlü Kitap:

Editör Soyadı, A. (Ed.). (Yıl). *Kitabın Adı (İtalik)*. Şehir: Yayınevi.

Kutlu, M. (Ed.). (2008). *Osmanlı Divan Şiirleri Üzerine Metinler*. İstanbul: Yönetim Yayınları.

İki Yazarlı Editörlü Kitap:

Mutlu, C. ve Sağlık, D. (Ed.). (2012). *Güncel Gelişmeler Işığında Liderlik*. Ankara: Eski Yayınevi.

Kitapta Bir Bölüm:

Yazar Soyadı, A. ve Yazar Soyadı, A. (Yıl), Bölümün Başlığı. Editörün A. Soyadı (Ed.), *Kitabın Adı (İtalik)* içinde, (s. sayfa aralığı). Yayın Yeri: Yayın Evi.

Suna, P. ve Güneş, S. (2019). Uluslararası İlişkiler Perspektifinde Türkiye. A. Kalın (Ed.), *Küresel Ekonomi* içinde, (s.248-298). Ankara: Nobel Yayınları.

Makalelerde:

Tek Yazarlı Makalelerde:

Yazar Soyadı, Adı. (Basım Yılı). Makale Adı. *Dergi Adı (İtalik)*, Cilt (Sayı), Sayfa Aralığı.

Alm, J. (1996). What is an Optimal Tax System?. *National Tax Journal*, 49 (1), 117-133.

İki Yazarlı Makalelerde:

Yazar Soyadı, Adı. ve Yazar Soyadı, Adı. (Basım Yılı). Makale Adı. *Dergi Adı (İtalik)*, Cilt (Sayı), Sayfa Aralığı.

Desouza, K. C. ve Flanery, T. H. (2013). Designing, Planning, and Managing Resilient Cities: A Conceptual Framework. *Cities*, 35, 89–99.

Kongre ve Sempozyum Bildiriler

Adil, Ö., Günay, T. ve Güzel, B. (2008). Öğretmen Adaylarının Öğrenciye Yönelik Tutumları ile Öğrenci Başarısı. *V. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, 3-5 Haziran 2008, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale. 115-120.

Elektronik Kaynaklar

MEB (2008). Karşılaştırmalı Eğitim Programları. *Fen Lisesi Öğretim Programı* (s. 209-239) Erişim: 12 Ağustos 2008, <http://dogm.meb.gov.tr/www/ogretimprogramlari/icerik/14>

Değerlendirme Süreci

Dergi ve yayın süreci ile ilgili tüm yazışmalar Dergipark sistemi üzerinden yürütülmektedir. Yayınlanmak üzere gönderilen tüm çalışmalar ön incelemeye tabi tutulur ve inceleme, editörler ve bağımsız hakemler tarafından gerçekleştirilir. Gönderilen çalışmalar ilk olarak editörlerin incelemesinden geçer. Bu aşamada ilk olarak çalışmanın dergi kurallarına uygunluğu incelenir. Ardından makale alanında uzman en az iki hakeme gönderilir. Çalışmanın yayınlanabilmesi için en az iki hakemden ‘yayınlanabilir’ raporu alması gerekmektedir. Editörler ve hakemler incelemelerinde temelde şu üç kritere göre hareket ederler:

- 1) Anlatım Kalitesi: Yazım stili, anlatımda akıcılık, dilin doğru kullanımı, yazının planlanması ve yapısı,
- 2) Kaynakların Doğru Kullanımı: Dipnotlar ile yazı arasındaki uyum, dipnotlardaki bilgilerin doğru ve eksiksiz olması, kaynakların yeterliliği, niteliği,
- 3) Bilimsel Kalite: Çalışmanın bilim dünyasına katkısı, orijinalliyi, yazarın iddialarını savunmadaki yeterliliği, yazının derinliği ve kalitesi.

Hakemlerin raporları doğrultusunda gönderilen makale ya yayınlanır ya düzeltilmek ve daha sonra yayınlanmak üzere yazara geri gönderilir ya da reddedilir. Her durumda yazar Dergipark üzerinden bilgilendirilir; çalışmanın hangi aşamada olduğu yine Dergipark üzerinden izlenebilmektedir. Düzeltilmiş metin, gerekli görüldüğü durumlarda, değişiklikleri isteyen hakemlerce tekrar incelenebilir. Hakemlerden 'yayınlanabilir' onayı alınmasına karşın Yönetim Bilimleri Dergisi editörleri yazarlardan bazı teknik düzeltmeler talep edebilirler. Ayrıca hakem raporları gizlidir

ve dergi arşivlerinde 5 yıl süre ile saklanır. Yönetim Bilimleri Dergisi'nde yayınlanmak üzere gönderilen yazıların yazarları kendilerine telif ödenmeyeceğini baştan kabul ederler.

İletişim Bilgileri

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilimleri Dergisi Yazı İşleri Editörlüğü, 17200, Ağaköy, Biga, Çanakkale. Tel: 0 286 335 87 38 E-posta: ybd@comu.edu.tr

NOTES FOR THE CONTRIBUTORS

Journal of Administrative Sciences focuses on scholarly articles on labor economics and industrial relations, econometrics, economics, business administration, public administration, public finance and international relations in general from all over the world. The journal encourages interdisciplinary studies. Manuscripts submitted to Journal of Administrative Sciences should be original and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

Articles submitted for consideration of publication are subject to peer review. The editorial board and editors take consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to two referees known for their academic reputation in their respective areas. For the articles to be published, at least two 'accepted' reports from the referees are required.

The Editors and referees use three-step guidelines in assessing submissions:

- 1) Literary quality: Writing style, usage of the language, organisation (paragraphing, syntax, flow etc.)
- 2) Use of references. Referencing, sources, relationships of the footnotes to the text.
- 3) Scholarship quality: Depth of research, quality; contribution, originality of the contribution (new and creative thought) and plausibility of the author's argument.

Questions regarding the status of submissions should be directed to the co-editors by e-mail at ybd@comu.edu.tr. The author could be asked for technical corrections by editors after the final draft of the article.

Submission

Manuscripts should be single spaced throughout (including all quotations and footnotes) on single sides of A4 paper... Full names of the author(s) should be given, an address for correspondence, and where possible a contact telephone number, fax number and e-mail address. Authors should pay particular attention to the accuracy and correct presentation of references.

Besides the manuscript a brief cv of the author should also be attached to the e-mail so that a registry is formed. JAS uses American Psychology Association System

Length

Articles as a rule should not exceed 8.000 words and should not be less than 4.000 words, not including footnotes and references.

Style and Proofs

Authors are responsible for ensuring that their manuscripts conform to the JAS style. Editors will not undertake retyping of manuscripts before publication. The main text should be written using Times New Roman font, 10 points, single line spacing, 0 nk

before and after and justified on both sides. There should be 1 line space between paragraphs. All of the main headings should be written in capital letters, using Times New Roman font, 10 points, single line spacing, 10 nk before and after and justified on both sides. Sub-headings should be written with only the first letter capitalized, using Times New Roman font, 10 points, single line spacing, 6 nk before and after, and justified. If a third subtitle is used, it should be 10 points, italic, normal (not bold), 6 nk before and after, justified and only the first letter of the words in the heading should be capitalized. No spaces should be left before or after the headings.

Footnotes

Books

One author:

Aladağ, M. (2010). *21. Yüzyılda Pazarlama Teknikleri*, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

Two authors:

Acer, Y ve Kaya, İ. (2009). *Uluslararası Hukuk*, Temel Ders Kitabı, Ankara: USAK Publications.

Three authors:

Tuna, P., Kalın, A., Gerçek, C. ve Güneş, S. (2000). *Oyun Teorisi*, Bursa: Ekin Yayınları.

Part of a Book:

Groundwater-Smith, S. (2007). As Rain is to Fields, so Good Teachers are to Students. S. Knipe (Ed.), *Middle Years Schooling: Reframing Adolescence* (151-170. ss.). Frenchs Forest, N.S.W: Pearson Education Australia.

Articles:

Alm, J. (1996). What is an Optimal Tax System?. *National Tax Journal*, 49 (1), 117-133.

Paper Presented at a Conference or Meeting:

Yegin, Mehmet. (2009). A New Schematic Model to Understand Formation of Public Opposition on Foreign Policy Issues, *Midwest Political Science Association 67th Annual National Conference*, Chicago, USA, p. 9.

Web Sources:

MEB (2008). Karşılaştırmalı Eğitim Programları. *Fen Lisesi Öğretim Programı* (s. 209-239) Accessed: 12 Ağustos 2008, <http://dogm.meb.gov.tr/www/ogretimprogramlari/icerik/14>

Biography

Current and recent academic and professional affiliations and recent major publications for the Notes on Contributors should be supplied with the articles. It should not exceed 100-word.

Abstract

A concise abstract not exceeding 250-300 words in length is required.

Contact Information

For more information about the journal feel free to contact with the editors. JAS / YBD, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, TÜRKİYE.

Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736

Web: <http://ybd.comu.edu.tr> / E-mail: ybd@comu.edu.tr