YÖNETİM ORGANİZASYON

Alanında Uluslararası Güncel Yaklaşımlar

Haziran 2026

EDİTÖR **DOÇ. DR. SEZEN GÜNGÖR**



SERÜVEN YAYINEVİ

Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief • C. Cansın Selin Temana

Kapak & İç Tasarım / Cover & Interior Design • Serüven Yayınevi

Birinci Basım / First Edition • © Haziran 2026

ISBN • 978-625-8810-71-4

© copyright
Bu kitabın yayın hakkı Serüven Yayınevi'ne aittir.
Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz. The right to publish this book belongs to Serüven Publishing. Citation can not be shown without the source, reproduced in any way without permission.

Serüven Yayınevi / Serüven Publishing
Türkiye Adres / Turkey Address: Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak
Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA
Telefon / Phone: 05437675765
web: www.seruvenyayinevi.com
e-mail: seruvenyayinevi@gmail.com

Baskı & Cilt / Printing & Volume
Sertifika / Certificate No: 47083

YÖNETİM ORGANİZASYON ALANINDA ULUSLARARASI GÜNCEL YAKLAŞIMLAR

EDİTÖR **DOÇ. DR. SEZEN GÜNGÖR**

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1

HİZMETKÂR LİDERLİK VE İÇSEL MOTİVASYON İLİŞKİSİNDE ÖRTÜK LİDERLİK VE EN AZ TERCİH EDİLEN ÇALIŞMA ARKADAŞININ ETKİSİ ...1

Bağdagül GÜMÜŞ AKYOL

Sinan YILMAZ

BÖLÜM 2

YAPAY ZEKÂ ARACILI ÖRGÜTLERDE İŞ YERİ YALNIZLIĞI: TEKNOLOJİK DESTEK, SOSYAL KOPUŞ VE ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME.....25

Dilek Işılay Üçok

BÖLÜM 3

GÜNÜMÜZ EKONOMİ DÜNYASINDA YALIN STRATEJİNİN ARTAN ÖNEMİ 47

Haydar ATEŞ

BÖLÜM 4

GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTSEL İNOVASYON: YÖNETİM VE ORGANİZASYON PERSPEKTİFİNDEN BİR DEĞERLENDİRME 73

Filiz Sivaslıoğlu

BÖLÜM 5

UZAKTAN ÇALIŞMANIN İŞ DOYUMU VE İŞ STRESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA 95

Tuğberk ÇİMEN

Cafer Şafak EYEL

BÖLÜM 6
İNOVASYON KÜLTÜRÜNÜN YOL HARİTASI: DEMATEL VE SWARA YAKLAŞIMLARIYLA BİLEŞENLERİN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ 117

Senanur ŞEN

Özüm EĞİLMEZ

Gözde KOCA

BÖLÜM 7
SANAL DIŞLANMA 135

Hüseyin Can GÜLER

Hüseyin KARAGÖZ

BÖLÜM 8
GRUP VE TAKIM ÇALIŞMASINDA PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ: RİNGELMANN VE KÖHLER ETKİLERİ ÜZERİNE TEORİK BİR İNCELEME 149

Didem ÖZTÜRK ÇİFTCİ

BÖLÜM 9
İŞ-YAŞAM DENGESİNİN YAŞAM DOYUMUNA ETKİSİ: HEMŞİRELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA 177

Gizem Dilara AYDEMİR



HİZMETKÂR LİDERLİK VE İÇSEL MOTİVASYON İLİŞKİSİNDE ÖRTÜK LİDERLİK VE EN AZ TERCİH EDİLEN ÇALIŞMA ARKADAŞININ ETKİSİ[1]

Bağdagül GÜMÜŞ AKYOL[2]
Sinan YILMAZ[3]

1 Bu çalışma "Hizmetkâr Liderlik ve İçsel Motivasyon İlişkisinde Örtük Liderlik ve En Az Tercih Edilen çalışma Arkadaşının Etkisi" başlıklı henüz yayınlanmamış doktora tezinden üretilmiştir.

2 Doktora öğrencisi Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bölümü, Zonguldak, Türkiye, e-posta: bagdagulgakyol@beun.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0056-540X

3 (Doç. Dr.) Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Zonguldak/Türkiye, e-posta: syilmaz@beun.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8576-9913

GİRİŞ

Liderlik olgusu, günümüzde yalnızca liderin bireysel özellikleri ya da davranışları üzerinden açıklanamayacak kadar çok boyutlu ve dinamik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle çağdaş liderlik literatürü, liderliği; bireysel değerler, motivasyonel süreçler, bilişsel algılar ve durumsal değişkenlerin etkileşimi çerçevesinde ele alan bütüncül yaklaşımlara yönelmiştir. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik, içsel motivasyon, örtük liderlik kuramı ve en az tercih edilen çalışma arkadaşı-ETAÇE (Least Prefered Co-Worker-LPC) yaklaşımı, liderliğin farklı ancak birbirini tamamlayan boyutlarını açıklayan önemli kuramsal çerçeveler olarak öne çıkmaktadır. Hizmetkâr liderlik liderliğin etik ve değer temelli yönünü vurgularken, içsel motivasyon bireylerin davranışlarının arkasındaki psikolojik itici güçleri açıklamaktadır. Örtük liderlik kuramı, liderliğin takipçilerin zihinsel şemaları ve algıları üzerinden nasıl anlamlandırıldığını ortaya koyarken, LPC yaklaşımı liderlik tarzının durumsal koşullara bağlı olarak nasıl etkinlik kazandığını analiz etmektedir. Liderlik olgusu çok katmanlı doğasını ortaya koyacak şekilde ele alınmış ve liderliğin bireysel, algısal, motivasyonel ve durumsal boyutları arasındaki etkileşim bütüncül bir perspektifle değerlendirilmeye çalışılmıştır.

1. Hizmetkâr Lider (Servant Leader) ve Hizmetkâr Liderlik (Servant Leadership) Kavramı ve Modelleri

Liderlik literatüründe üzerinde uzlaşı sağlanan temel unsurlardan biri, liderin bireyleri etkileme kapasitesidir (Dal & Çorbacıoğlu, 2014, s. 287). Bu bağlamda liderlik, belirli amaçlar doğrultusunda bireyleri yönlendirme, etkileme ve harekete geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Saruhan & Yıldız, 2009, s. 233). Geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı olarak hizmetkâr liderlik, liderliğin özünde hizmet etme motivasyonunun yer aldığını savunmaktadır. Hizmetkâr liderlik, takipçilerin gelişimini ve refahını merkeze alan, katılımcı karar alma süreçlerini teşvik eden ve örgütsel yaşam kalitesini artırmayı amaçlayan çok boyutlu bir liderlik yaklaşımıdır (Page & Wong, 2000; Spears, 2010). Bu bağlamda hizmetkâr lider, gücü paylaşan, çalışanların ihtiyaçlarını önceleyen ve onların gelişimini destekleyen bir rol üstlenmektedir. Birincil amacı liderlik etmek olan hizmetkâr lider ve ortak fayda için görev ve hedefleri gerçekleştirmek üzere diğerlerinin gelişimi ve refahına yatırım yaparak, diğerlerine hizmet eden liderlik olarak tanımlanabilir.

Modern liderlik yaklaşımları içerisinde yer alan hizmetkâr liderlik kavramı, geleneksel liderlik anlayışlarından farklı olarak liderliğin temelinde "hizmet etme" olgusunu merkeze almaktadır. Hizmetkâr liderlik kavramının ortaya çıkışı, Hermann Hesse'nin *Doğuya Yolculuk* adlı eserinde yer alan Leo karakterine dayanmaktadır; Leo karakterinden esinlenerek Robert K. Greenleaf tarafından geliştirilmiştir. Bu anlatıda, başlangıçta sıradan bir hizmetkâr olarak görülen Leo'nun aslında grubun ruhsal lideri olduğu ortaya çıkmak-

ta ve liderliğin hizmet yoluyla gerçekleşebileceği fikri temellendirilmektedir. Bu anlatıdan esinlenen Robert K. Greenleaf, hizmetkâr liderlik yaklaşımını literatüre kazandırmıştır. Greenleaf'e göre hizmetkâr liderlik, bireyin öncelikle hizmet etme motivasyonuna sahip olması ve bu motivasyonun zamanla liderlik davranışına dönüşmesiyle ortaya çıkmaktadır (Greenleaf, 1970, s. 7). Bu yönüyle hizmetkâr liderlik, "önce lider sonra hizmet eden" anlayışından ayrılmakta ve etik temelli bir liderlik modeli sunmaktadır.

Greenleaf'e (1970) göre hizmetkâr lider, öncelikle hizmet etme motivasyonuna sahip olan ve bu motivasyonu bilinçli bir seçimle liderliğe dönüştüren bireydir. Bu yaklaşım, liderliğin güç, otorite ve kontrol temelli geleneksel anlayışından ayrılarak etik, fedakârlık ve birey odaklılık temelli bir yaklaşım sunmaktadır. Liderliğin temel amacının "hizmet etmek" olduğu, liderliğin ise bu hizmet etme motivasyonunun doğal bir uzantısı olarak geliştiğini savunan hizmetkâr liderlik yaklaşımı, güç ve otorite kullanımından ziyade, takipçilerinin gelişimini, refahını ve potansiyelini önceliklendiren etik ve ilişkisel bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede lider, örgütsel hedeflere ulaşmak için sadece performans çıktıları üzerinden değil, aynı zamanda takipçilerin bireysel ve kolektif gelişimlerini destekleyerek gerçekleştirmektedir.

Hizmetkâr liderlik, yalnızca örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini değil, aynı zamanda takipçilerin gelişimini ve refahını da merkeze alan çok boyutlu bir liderlik yaklaşımıdır (Page & Wong, 2000, s. 2). Bu yaklaşımda lider; güç paylaşımı, etik davranış ve katılımcı karar alma süreçleri aracılığıyla çalışanların gelişimini desteklemektedir (Spears, 2010, s. 26). Bu bağlamda hizmetkâr liderlik, klasik liderlik yaklaşımlarından farklı olarak performans odaklı sonuçların ötesine geçmekte; bireysel gelişim, toplumsal fayda ve sürdürülebilir değer üretimi gibi daha geniş bir perspektif sunmaktadır. Örgüt amaçları, bireylerin hizmetinde değil, bireylerin gelişimi örgütsel amaçların merkezinde konumlanmaktadır.

Sonuç olarak hizmetkâr liderlik, liderliği bir güç kullanımı olarak görmek ve uygulamak yerine; etik, ilişkisel ve insan merkezli bir süreç olarak yeniden tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, özellikle bilgi temelli ekonomilerde ve yüksek düzeyde işbirliği gerektiren örgütsel yapılarda, sürdürülebilir başarı ile insani gelişim arasında denge kuran bütüncül bir liderlik modeli sunmaktadır.

1.1. Hizmetkâr Liderlik Modelleri

Literatürde hizmetkâr liderliğe ilişkin geliştirilen modeller incelendiğinde, kavramın zaman içerisinde daha kapsamlı ve çok boyutlu bir yapıya evrildiği görülmektedir.

Greenleaf'in yaklaşımı, hizmetkâr liderliğin kavramsal temelini oluşturmakla birlikte sistematik bir model sunmamaktadır. Buna karşılık Page ve

Wong (2000), hizmetkâr liderliği kişilik, ilişki, görev ve süreç boyutları çerçevesinde ele alarak daha bütüncül bir yapı önermiştir. Bu modelde özellikle insan odaklılık ve süreç yönetimi ön plana çıkmaktadır.

Russell ve Stone (2002) ise hizmetkâr liderliği fonksiyonel ve eşlik eden özellikler olarak iki grupta incelemiş ve liderliğin etik, güven ve vizyon boyutlarını vurgulamıştır. Benzer şekilde Patterson (2003), hizmetkâr liderliği ahlaki sevgi, alçakgönüllülük, fedakârlık, vizyon, güven, güçlendirme ve hizmet boyutlarıyla açıklayarak kavrama etik ve duygusal bir derinlik kazandırmıştır.

Patterson'un modelini genişleten Winston (2003), lider ve takipçi arasındaki karşılıklı etkileşimi vurgulayarak bağlılık, öz-yeterlik ve içsel motivasyon değişkenlerini modele dahil etmiştir. Cerff ve Winston (2006) ise bu modele "umut" boyutunu ekleyerek hizmetkâr liderliğin motivasyonel yönünü güçlendirmiştir.

Waddell, Patterson'un çalışmalarını incelemiş ve bireylerin içsel yalnızlığının liderin önemli bir parçası olduğunu iddia ederek "içe dönüklük" boyutunu eklemiştir. Waddell, Patterson'un modelinde bulunan sevgi, alçakgönüllülük ve güven boyutlarının "içe dönüklük" olgusuyla ilişkilendirerek modelini genişletmiştir (Waddell, 2006, s.7).

Daha güncel modellerden biri olan Liden ve arkadaşları (2008), hizmetkâr liderliği yedi boyut altında incelemiş; duygusal iyileştirme, toplum için değer yaratma, kavramsal beceriler, güçlendirme, astların gelişimi ve başarısına yardımcı olma, astları ön planda tutma ve etik davranma gibi unsurları ön plana çıkarmıştır. Benzer şekilde Van Dierendonck (2011), hizmetkâr liderliği güçlendirme, tevazu, otantiklik, bireylerarası kabul, yön verme ve vekilharçlık boyutlarıyla açıklayarak bütüncül bir model ortaya koymuştur.

Bu modeller genel olarak değerlendirildiğinde, hizmetkâr liderliğin temelinde etik değerler, birey odaklılık ve güç paylaşımının yer aldığı; ancak farklı araştırmacıların kavrama farklı boyutlar kazandırdığı görülmektedir. Özellikle Patterson ve Winston modellerinin duygusal ve motivasyonel boyutları öne çıkardığı, Van Dierendonck modelinin ise daha bütüncül ve süreç odaklı bir yaklaşım sunduğu dikkat çekmektedir.

1.2. Hizmetkâr Liderlik Özellikleri

Hizmetkâr liderlik yaklaşımının temel özellikleri arasında dinleme, empati, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, vekilharçlık ve bireylerin gelişimine katkı sağlama yer almaktadır (Spears, 2010, s. 27). Bu özellikler, liderliğin yalnızca görev odaklı bir süreç olmadığını, aynı zamanda güçlü insani ve etik boyuta sahip olduğunu göstermektedir.

Hizmetkâr liderler insanları güçlendirir ve geliştirir; tevazu sahibidirler, özgündürler, insanları oldukları gibi kabul ederler, yön verirler ve bütünün iyiliği için çalışan vekilharçlardır/sorumlu yöneticilerdir (Van Dierendonck, 2011, s. 1232). Hizmetkâr liderlik, bireyleri güçlendirme ve geliştirme odağında şekillenen, tevazu, özgünlük ve başkalarını oldukları gibi kabul etme gibi insani erdemlerle temellenen bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanabilir ve lider, yalnızca yöneten değil aynı zamanda "vekilharç" rolü üstlenen, yani örgütsel kaynakları ve insan potansiyelini bütünün iyiliği doğrultusunda sorumlulukla yöneten bir aktör olarak konumlanır. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik, klasik otorite temelli liderlik anlayışından ayrılarak etik, ilişkisel ve gelişim odaklı liderlik özelliği taşımaktadır.

Hizmetkâr liderlik davranışı yön vermektir/belirlemektir, liderlerin takipçilerinin kendilerinden ne beklendiğini bildiklerinden emin olmaları anlamına gelir. Takipçilere destek verme, hedef gösterme ve takipçilerin resmin tamamını görmelerine yardımcı olmakla ilgilidir (Van Dierendonck & Patterson, 2015, s. 126-127). Hizmetkâr liderlik davranışlarından biri olan yön verme boyutu ön plana çıkarılmaktadır. Buna göre hizmetkâr lider, takipçilerin rol beklentilerini net biçimde anlamalarını sağlayarak belirsizliği azaltır; aynı zamanda destekleyici bir tutumla onların hedeflerini içselleştirmelerine yardımcı olur. Bu süreç, yalnızca görev tanımlarıyla sınırlı olmayıp, takipçilerin örgütsel vizyonu kavramalarını ve "büyük resmi" görmelerini sağlayarak anlamlılık duygusunu güçlendirmeyi de içerir. Dolayısıyla yön verme, kontrol edici değil, rehberlik edici ve gelişimi teşvik edici bir işlev taşımaktadır.

Tevazu, başkalarının fikirlerine açık olmanın yanı sıra başkalarından öğrenmeye ve tavsiye almaya istekli olmakla ilgilidir (Krumrei-Mancus & Rowatt, 2023, s. 158). Hizmetkâr liderin tevazu göstermesi, takipçilerini ve onların ihtiyaçlarını ön plana çıkarmaya yardımcı olur ve liderin performansının kişilerarası yönleriyle takipçilerin tatminine katkıda bulunur (Krumrei-Mancus & Rowatt, 2023, s.164).

Özgünlük, kendine karşı dürüst olmakla ilgilidir ve içselleştirilmiş değerler, tercihler ve ihtiyaçlarla tutarlı davranışı ifade etmektedir. Hizmetkâr liderlikte tevazu kavramı, liderin başkalarının fikirlerine açıklığı ve sürekli öğrenmeye yönelik istekliliği üzerinden ele alınmaktadır. Tevazu, liderin kendini mutlak otorite olarak konumlandırmamasını, aksine takipçileriyle karşılıklı öğrenme ilişkisi kurmasını mümkün kılmaktadır. Bu durum, örgütsel bağlamda psikolojik güvenliği artırarak bireylerin kendilerini ifade etme ve katkı sunma eğilimlerini güçlendirmektedir. Aynı yazarlar, tevazunun hizmetkâr liderlikte kişilerarası ilişkiler üzerindeki etkisini de vurgulayarak, liderin takipçilerin ihtiyaçlarını öncelemesinin onların iş tatmini ve liderden duydukları memnuniyet üzerinde belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda tevazu, yalnızca bireysel bir erdem değil, aynı zamanda örgütsel çıktıları etkileyen stratejik bir liderlik niteliği olarak değerlendirilmektedir.

Hizmetkâr lider, gerçek niyetlerini, motivasyonlarını ve duygularını başkalarına ifade eder, hatalarının sorumluluğunu üstlenir ve başkalarının farklı görüş ve fikirlerinden ders alır ve başarıların itibarını başkalarıyla paylaşır ve bir görev başarıyla tamamlandığında arka planda kalmayı tercih eder (Verdorfer, 2016, s. 952). Verdorfer, hizmetkâr liderliğin özgünlük boyutuna odaklanarak, liderin kendi değerleri, motivasyonları ve duygularıyla tutarlı bir şekilde hareket etmesini temel bir unsur olarak tanımlamaktadır. Özgünlük, liderin şeffaflık ve içtenlik sergileyerek güven inşa etmesini sağlar; bu da takipçilerin liderle daha güçlü bir bağ kurmasına ve liderliğin meşruiyetinin pekişmesine katkıda bulunur. Bu yönüyle özgünlük, hizmetkâr liderliğin etik temellerini güçlendiren ve sürdürülebilir liderlik ilişkilerinin oluşumunu destekleyen kritik bir özellik olarak öne çıkmaktadır.

Hizmetkâr liderler, çalışanların yalnızca performanslarını değil, aynı zamanda kişisel gelişimlerini de önemsemekte ve onların potansiyellerini ortaya çıkarmaya yönelik bir yaklaşım benimsemektedir.

1.3. Hizmetkâr Liderlik Üzerine Yapılan Çalışmalar

Literatürde yer alan ampirik çalışmalar, hizmetkâr liderliğin çeşitli örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin Xu ve Hu (2024), hizmetkâr liderliğin çalışanların bilgi paylaşımını artırdığını ve bu ilişkide işte gelişimin aracı rol oynadığını belirlemiştir. Benzer şekilde Bande ve arkadaşları (2016), hizmetkâr liderliğin çalışanların öz-yeterlik ve içsel motivasyonlarını artırarak yenilikçi davranışları desteklediğini ortaya koymuştur. Türkiye'de yapılan çalışmalar da benzer sonuçlar göstermektedir. Dal ve Çorbacıoğlu (2014), hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit ederken; Marakçı ve Boz (2022), hizmetkâr liderliğin öğretmen motivasyonunu anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur.

Bununla birlikte bazı çalışmalar, hizmetkâr liderliğin etkilerinin bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir. Örneğin Latif ve arkadaşları (2024), hizmetkâr liderlik boyutlarının kariyer ve yaşam memnuniyeti üzerindeki etkisinin her durumda doğrudan olmadığını ortaya koymuştur. Hizmetkâr liderliğin temelinde etik değerler, birey odaklılık ve güç paylaşımı yer almakla birlikte, farklı araştırmacıların kavrama farklı boyutlar kazandırdığı görülmektedir. Özellikle Patterson ve Winston modellerinin duygusal ve motivasyonel boyutları ön plana çıkardığı; Van Dierendonck modelinin ise daha bütüncül ve süreç odaklı bir yaklaşım sunduğu dikkat çekmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalar genel olarak hizmetkâr liderliğin olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğunu ortaya koymakla birlikte, bazı çalışmalarda bu ilişkinin bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Özellikle kültürel farklılıklar, örgütsel yapı ve bireysel özellikler

bu ilişkilerin gücünü belirleyen önemli değişkenler arasında yer almaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, hizmetkâr liderliğin çalışan performansı, motivasyon, örgütsel bağlılık ve yenilikçilik gibi birçok değişken üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmektedir. Ancak bu etkilerin kültürel, örgütsel ve bireysel faktörlere bağlı olarak farklılaşabileceği de literatürde vurgulanmaktadır.

2. İçsel Motivasyon Kavramı ve Boyutları

Yirminci yüzyılın ortalarından itibaren motivasyon araştırmaları, insan doğasına ilişkin iki temel yaklaşım etrafında şekillenmiştir. Bu yaklaşımlardan ilki, bireyleri temelde çalışmaktan kaçınan ve dışsal uyarıcılarla motive edilmesi gereken varlıklar olarak görürken; diğeri bireylerin yalnızca dışsal ödüllerle değil, aynı zamanda içsel tatmin arayışıyla da motive olduklarını savunmaktadır (Bassett-Jones & Lloyd, 2005, s. 930). Motivasyon, bireylerin davranışlarını açıklamada kullanılan temel bir kavram olup, ihtiyaçların karşılanmasına yönelik eylemleri başlatan ve sürdüren bir güç olarak tanımlanmaktadır (Gopalan, Bakar, Zulkifli, Alwi & Mat, 2017, s. 1). Motivasyona ilişkin çalışmalar, temelde insan doğasına dair iki farklı yaklaşım etrafında şekillenmiştir. Birinci yaklaşım, bireylerin dışsal ödül ve kontrol mekanizmalarıyla motive edildiğini savunurken; ikinci yaklaşım, bireylerin içsel doyum ve gelişim ihtiyaçları doğrultusunda kendiliğinden motive olabileceğini ileri sürmektedir (Bassett-Jones & Lloyd, 2005, s. 930).

Motivasyon, bireyin bir amaca yönelik harekete geçmesini ifade etmektedir. Ryan ve Deci'ye (2000, s. 54) göre motivasyon, bireyin belirli bir hedef doğrultusunda enerji kazanması ve bu doğrultuda davranış sergilemesidir. McGregor'un (1960, s. 37) yaklaşımı ise bireylerin fizyolojik ihtiyaçları karşılandıktan sonra sosyal ihtiyaçlarının motivasyon üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Bireyin bir etkinliğe dışsal ödül, baskı ya da zorunluluklardan bağımsız olarak; etkinliğin kendisinden aldığı haz, ilgi ve tatmin doğrultusunda yönelmesini ifade eden psikolojik bir güdülenme biçimidir.

İçsel motivasyon, bireyin bir faaliyeti dışsal ödüllerden bağımsız olarak, yalnızca o faaliyetin kendisinden aldığı haz ve tatmin nedeniyle gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Ryan & Deci, 2000, s. 56). Bu tür motivasyonda birey, faaliyet sürecinde elde ettiği deneyimden dolayı doyum sağlar (Aslan & Doğan, 2020, s. 293). Gagne ve Deci (2005, s. 331), içsel motivasyonu, bireyin bir etkinliği ilginç bulması ve bu etkinliğin kendisinden doğrudan tatmin sağlaması olarak ifade etmektedir. İçsel motivasyon, bireyin merak, ilgi, öğrenme isteği veya haz duyduğu için bir eylemi gerçekleştirmesini ifade etmektedir ve davranışın kendisi birey için başlı başına bir ödül olarak algılanmaktadır.

Deci & Ryan'a (1985, s. 43) göre içsel motivasyon, bireyin doğuştan sahip olduğu keşfetme, öğrenme ve gelişme eğilimiyle ilişkilidir. Bu motivasyon

türü, bireyin kendi yetkinliğini geliştirme ve zorlukların üstesinden gelme isteğini içerir. İçsel motivasyonla gerçekleştirilen davranışlar, bireyin özgür iradesiyle ortaya çıkar ve dışsal ödüllere ihtiyaç duymaz (Deci, Vallerand, Pelletier & Ryan, 1991, s. 328). İçsel motivasyonu yüksek bireyler, genellikle yaratıcılıklarını kullanabilecekleri, yeni beceriler geliştirebilecekleri ve kendilerini ifade edebilecekleri görevleri tercih etmektedir (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994, s. 951). Bu bireyler, yaptıkları işten aldıkları haz doğrultusunda daha yüksek düzeyde iş tatmini ve bağlılık sergilemektedir. Birey, bir etkinliği "yapmak zorunda olduğu için" değil, "yapmak istediği için" gerçekleştirir. İçsel motivasyonun sürdürülebilirliği, bireyin psikolojik ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi ile yakından ilişkilidir.

Yönetim literatüründe motivasyon, örgütsel hedefler doğrultusunda davranışların başlatılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi süreci olarak ele alınmaktadır; bireylerin davranışlarını başlatan, yönlendiren ve sürdüren bir güç olarak yönetim literatüründe merkezi bir kavramdır (Dündar, Özutku & Taşpınar, 2007, s. 107). Bu bağlamda motivasyon, bireyin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda amaç odaklı davranış sergilemesini sağlayan dinamik bir süreçtir (Saruhan & Yıldız, 2009, s. 252). İçsel motivasyon, bireyin bir faaliyeti dışsal ödüller veya baskılar yerine, faaliyetin kendisinden aldığı haz ve tatmin nedeniyle gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Ryan & Deci, 2000, s. 56). İçsel olarak motive edilen bireyler, faaliyetlere ilgi, merak ve öğrenme isteğiyle katılmakta; bu süreçte özgür irade, yeterlilik hissi ve psikolojik doyum ön plana çıkmaktadır (Deci & Ryan, 1985, s. 43).

İçsel motivasyon, bireyin doğuştan getirdiği gelişme, öğrenme ve kendini gerçekleştirme eğilimleriyle ilişkilidir. Bu motivasyon türünde birey, yaptığı işten doğrudan tatmin sağlamakta ve faaliyet sürecinin kendisi ödül niteliği taşımaktadır (Gagne & Deci, 2005, s. 331). Bu nedenle içsel motivasyon, yalnızca performans çıktılarıyla değil, aynı zamanda bireyin psikolojik iyilik hali, yaratıcılığı ve işe katılım düzeyiyle de yakından ilişkilidir.

2.1. İçsel Motivasyonun Boyutları

İçsel motivasyonun temelinde yer alan unsurlar, bireyin yetkinlik ve özerklik ihtiyaçlarıyla yakından ilişkilidir. Herzberg'in yaklaşımına göre, işin kendisi, sorumluluk, gelişim ve başarı gibi faktörler bireylerin içsel motivasyonunu artırmaktadır (Brislin, MacNab, Worthley, Kabigting Jr. & Zukis, 2005, s.89). İçsel motivasyon aynı zamanda bireyin değerleriyle de ilişkilidir. Empati, bağlılık ve gelişim odaklılık gibi değerler, bireyin motivasyonunu artıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Mulinge, 2018, s. 361).

İçsel motivasyonun yapısı, farklı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde çok boyutlu olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda en temel yaklaşımlardan biri, içsel motivasyonu bireyin yeterlilik ve özerklik ihtiyaçlarıyla ilişkilendiren öz-belirleme kuramıdır. Buna göre bireyler, kendilerini yetkin hissettikleri

ve seçim özgürlüğüne sahip oldukları durumlarda daha yüksek düzeyde içsel motivasyon sergilemektedir (Ferrer-Caja & Weiss, 2000, s. 267).

Bunun yanı sıra, Frederick Herzberg'in çift faktör kuramı, içsel motivasyonu işin doğasından kaynaklanan faktörlerle açıklamaktadır. Herzberg'e göre başarı, sorumluluk, gelişim ve işin kendisi gibi unsurlar bireylerin içsel motivasyonunu artırmaktadır (Herzberg, 1966, s. 87). Mottaz (1985, s. 366) ise içsel motivasyonu işin doğasından kaynaklanan ödüllerle ilişkilendirmiştir. Bu ödüller; işin anlamlılığı, sorumluluk, geri bildirim ve yaratıcılık gibi unsurları içermektedir. Amabile (1985, s. 396) içsel motivasyonu daha kapsamlı ele alarak bireyin yaptığı işten zevk alma, kendini ifade etme ve yeni içgörüler elde etme gibi boyutları vurgulamıştır. Daha sonraki çalışmalarında ise içsel motivasyonun temel boyutlarını özerklik, yeterlik, merak ve ilgi olarak sınıflandırmıştır (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe,1994, s. 950).

İçsel motivasyonun boyutları, Vallerand, Pelletier, Blais, Briere, Senecal & Vallieres (1992) tarafından üç temel kategoride ele alınmıştır: öğrenme/bilme, başarma ve deneyimleme. Öğrenme/bilme boyutu, bireyin keşfetme ve öğrenme sürecinden haz duymasını ifade ederken; başarma boyutu, bir görevi tamamlama ve başarı elde etme sürecindeki tatmini ifade etmektedir. Deneyimleme boyutu ise bireyin faaliyet sırasında yaşadığı duyusal ve duygusal haz ile ilişkilidir. Vallerand, Pelletier, Blais, Briere, Senecal & Vallieres (1992, s. 1005-1006), içsel motivasyonu üç boyutta ele almaktadır:

Bilme/öğrenme motivasyonu: keşfetme ve öğrenme sürecinden alınan haz,

Başarma motivasyonu: bir hedefe ulaşma sürecinden duyulan tatmin,

Deneyimleme motivasyonu: duyusal ve duygusal deneyimlerden alınan haz.

Benzer şekilde Amabile, Hill, Hennessey & Tighe (1994), içsel motivasyonu merak, ilgi, görev bağlılığı, yeterlik ve özerklik gibi boyutlarla açıklamış; bireyin yaptığı işe duyduğu ilginin ve keyfin motivasyonun temel belirleyicisi olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda içsel motivasyon, yalnızca bireysel özelliklerle değil, aynı zamanda iş tasarımı ve örgütsel ortamla da yakından ilişkilidir.

Ferrer-Caja ve Weiss (2000, s. 267), içsel motivasyonun iki temel bileşenine dikkat çekmektedir: algılanan yeterlilik ve özerklik. Algılanan yeterlilik, bireyin belirli bir alanda başarılı olabileceğine ilişkin inancını ifade ederken; özerklik, bireyin kendi kararlarını verebilme özgürlüğünü ifade etmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, içsel motivasyonun temel boyutları; özerklik, yeterlik, merak, ilgi, görev bağlılığı ve gelişim ihtiyacı olarak özetlenebilir. Bu boyutlar, bireyin yalnızca performans göstermesini değil, aynı

zamanda öğrenme ve kendini geliştirme sürecine aktif katılımını da desteklemektedir.

2.2. İçsel Motivasyon Üzerine Yapılan Çalışmalar

İçsel motivasyona ilişkin ampirik çalışmalar, bu kavramın bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki önemli etkilerini ortaya koymaktadır. Erken dönem çalışmalarda Deci (1972), ödül ve pekiştirme mekanizmalarının içsel motivasyon üzerindeki etkisini incelemiş ve aşırı dışsal ödüllerin içsel motivasyonu zayıflatabileceğini ileri sürmüştür. Bu bulgu, daha sonra geliştirilen bilişsel değerlendirme kuramının temelini oluşturmuştur. İçsel motivasyon literatüründe önemli çalışmalar, ödüllerin ve geri bildirimlerin bu motivasyon üzerindeki etkisini incelemiştir. Deci (1972, s. 119), sözel pekiştirmenin belirli bir noktaya kadar içsel motivasyonu artırdığını, ancak aşırı kullanımının motivasyonu azaltabileceğini ileri sürmüştür.

Ryan (1982) ise kontrol edici geri bildirimlerin içsel motivasyonu azaltırken, bilgilendirici geri bildirimlerin motivasyonu desteklediğini göstermiştir. Bu durum, bireylerin özerklik algısının içsel motivasyon üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koymaktadır. Ryan (1982, s. 450) tarafından geliştirilen bilişsel değerlendirme kuramı, kontrol edici geri bildirimlerin içsel motivasyonu zayıflattığını, buna karşın bilgilendirici geri bildirimlerin motivasyonu desteklediğini ortaya koymuştur.

Eisenberger, Pierce & Cameron (1999, s. 677), ödüllerin içsel motivasyon üzerindeki etkisinin, ödülün niteliğine bağlı olduğunu belirtmiştir. Özellikle yüksek performans gerektiren ödüllerin içsel motivasyonu artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonraki çalışmalar, içsel motivasyonun performans, yaratıcılık ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Örneğin Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad (2017), içsel motivasyonun iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yarattığını belirlemiştir. Benzer şekilde Joo, Jeung & Yoon (2010), yüksek özerklik algısına sahip bireylerin daha yüksek içsel motivasyon ve performans sergilediğini ortaya koymuştur.

Çalışan motivasyonu bağlamında yapılan araştırmalar, içsel motivasyonun iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Joo, Jeung & Yoon, 2010, s. 364; Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017, s. 244). Ayrıca özerklik desteğinin içsel motivasyonu artırdığı ve çalışanların gelişimine katkı sağladığı da vurgulanmaktadır (Guay, Boggiano & Vallerand, 2001, s. 643).

Örgütsel bağlamda yapılan çalışmalar, içsel motivasyonun iş tasarımı ve liderlik yaklaşımlarıyla da yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Özerklik destekleyici yönetim uygulamaları ve destekleyici sosyal ortamlar, çalışanların içsel motivasyonunu artırmaktadır (Jungert, Schattke, Proulx,

Taylor & Koestner, 2021). Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ve örgütsel güvenin de içsel motivasyonu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Loor-Zambrano, Santos-Roldán, & Palacios-Florencio, 2022, s. 1).

Türkiye'de yapılan çalışmalar da benzer bulgular sunmaktadır. Okçu & Çoğaltay (2019), hizmetkâr liderlik ile öğretmenlerin içsel motivasyonu arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu bulgu, liderlik yaklaşımlarının çalışan motivasyonu üzerindeki kritik rolünü ortaya koymaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, içsel motivasyonun bireysel performans, yaratıcılık, öğrenme ve örgütsel bağlılık üzerinde güçlü ve pozitif etkiler yarattığı; ancak bu etkilerin örgütsel bağlam, liderlik tarzı ve bireysel farklılıklara bağlı olarak değişebileceği görülmektedir. Sonuç olarak içsel motivasyon, bireyin davranışlarını yönlendiren otonom ve sürdürülebilir güdülenme biçimlerinden biridir. Özerklik, yeterlik ve ilişkilenme ihtiyaçlarının karşılandığı bağlamlarda güçlene, hem bireysel gelişim hem de örgütsel verimlilik açısından kritik bir rol oynadığı düşünülmektedir. Bu nedenle çağdaş yönetim ve eğitim yaklaşımlarında, içsel motivasyonu destekleyici çevresel ve yapısal düzenlemelerin önemi giderek artmaktadır.

3. Örtük Liderlik Kavramı ve Boyutları

Liderlik kuramları genel olarak lider odaklı, durum odaklı ve etkileşim odaklı yaklaşımlar olarak sınıflandırılmaktadır (Koommoo-Welch, 2008, s. 2). Modern liderlik anlayışında ise liderlik, yalnızca liderin özellikleriyle değil, takipçilerin algıları ve sosyal bağlamla birlikte ele alınmaktadır (Lord & Emrich, 2000, s. 574). Örtük liderlik kuramı, liderliğin yalnızca liderin özelliklerine indirgenemeyeceğini, takipçi algılarının belirleyici rolünü vurgulamaktadır. Kuram, liderliğin takipçilerin zihninde oluşan bilişsel şemalar aracılığıyla değerlendirildiğini savunmaktadır. Bu kurama göre bireyler, geçmiş deneyimleri ve sosyal öğrenmeleri doğrultusunda bir "lider prototipi" geliştirirler ve karşılaştıkları bireyleri bu prototipe göre değerlendirirler (Tabak, Kızıloğlu & Polat, 2010, s. 73).

Örtük liderlik kuramı, liderliğin yalnızca liderin davranışlarından değil, takipçilerin algılarından da etkilendiğini vurgulamaktadır (Epitropaki & Martin, 2004, s. 293). Bu bağlamda bir bireyin lider olarak kabul edilmesi, takipçilerin zihnindeki lider imajıyla ne ölçüde örtüştüğüne bağlı olduğu söylenebilir. Bireylerin lider kavramına ilişkin zihinsel temsilleri, şemaları ve bilişsel prototipleri üzerinden liderliği algılama, değerlendirme ve anlamlandırma süreçlerini açıklayan ve bu bakış açısına göre liderliğin, yalnızca nesnel davranışlar veya güç üzerinden değil, takipçilerin zihinlerinde önceden oluşmuş liderlik imgeleriyle ne ölçüde örtüştüğü üzerinden tanımlanmaktadır.

3.1. Örtük Liderlik Kuramının Kuramsal Temelleri

Örtük liderlik kuramının temelleri, liderlik sürecinin karşılıklı etkileşim temelli olduğunu savunan çalışmalara dayanmaktadır (Hollander & Julian, 1969, s. 18). Bu yaklaşım, liderliğin yalnızca liderin özelliklerinden değil, takipçilerin beklentilerinden de etkilendiğini ileri sürmektedir. Bireyler, geçmiş deneyimleri, kültürel değerleri ve sosyal öğrenmeleri doğrultusunda ideal lidere ilişkin şemalar geliştirirler. Bu şemalar, liderlik davranışlarının yorumlanmasında bir filtre işlevi görür. Dolayısıyla bir bireyin lider olarak kabul edilmesi, yalnızca sergilediği davranışlara değil, bu davranışların izleyicilerin zihinsel prototipleriyle ne derece uyumlu olduğuna bağlıdır. Philips ve Lord'a (1986, s. 34) göre örtük liderlik kuramları, bireylerin liderleri sınıflandırmasına yardımcı olan bilişsel şemalardır. Bu şemalar, liderlik algısını basitleştirerek bireylerin sosyal çevreyi anlamlandırmasına katkı sağlamaktadır.

Offermann, Kennedy & Wirtz (1994, s. 44), örtük liderlik kuramlarının hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir. Bu yapı, genel lider-lider olmayan ayrımından başlayarak daha spesifik liderlik türlerine kadar uzanmaktadır. Kültürel faktörler de örtük liderlik algıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Farklı kültürlerde liderlikten beklenen özellikler değişiklik gösterebilmektedir (DenHartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Abdalla, … Zhou, 1999, s. 225). Bu yaklaşım, liderlik çalışmalarında bilişsel ve kültürel boyutları ön plana çıkararak, liderlik olgusunun daha bütüncül ve çok katmanlı bir biçimde anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

3.2. Örtük Liderlik Boyutları

Örtük liderlik kuramı kapsamında yapılan çalışmalar, liderlik algısının farklı boyutlardan oluştuğunu ortaya koymuştur. Offermann, Kennedy & Wirtz, (1994, s. 54), bu boyutları duyarlılık, karizma, zeka ve adanmışlık gibi özellikler etrafında toplamıştır.

Ling, Chia & Fang (2000, s. 736), örtük liderliği dört boyutta ele almıştır:

Kişisel ahlak

Hedeflerde etkinlik

Kişilerarası beceriler

Yetenek/beceri

Benzer şekilde Tabak, Kızıloğlu & Türköz (2013, s. 127), örtük liderliği kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık, güç ve etkileyicilik boyutlarıyla açıklamıştır.

3.3. Örtük Liderlik Çalışmaları

Örtük liderlik literatüründe iki temel araştırma yaklaşımı bulunmaktadır: faktör yapısı yaklaşımı ve performans yaklaşımı (Bryman, 1987, s. 130). Faktör yapısı yaklaşımı, bireylerin zihinsel liderlik prototiplerini ortaya çı-

karmayı amaçlarken; performans yaklaşımı, lider performansına ilişkin bilgilerin algıyı nasıl etkilediğini incelemektedir.

Epitropaki & Martin (2005, s. 659), örtük liderlik kuramlarının lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde Schyns, Kiefer & Foti (2020, s. 1), bireylerin liderlik algıları ile benlik algıları arasındaki uyumun liderlik motivasyonunu etkilediğini ortaya koymuştur.

4. En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (Least Preferred Co-Worker - LPC)

Liderlik süreci, grup hedeflerine ulaşmak amacıyla bireylerin davranışlarını yönlendirme ve koordine etme süreci olarak tanımlanmaktadır (Cruz, Nunes & Pinheiro, 2011, s. 9). Bu süreç, bireyler arası etkileşim, karşılıklı anlayış ve ortak hedefler doğrultusunda hareket etme dinamiklerini içermektedir.

Fred E. Fiedler'e göre liderlik etkinliğini belirleyen temel unsur, bireyin sahip olduğu liderlik tarzıdır. Fiedler, bu tarzı ölçebilmek amacıyla En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (Least Preferred Co-Worker - LPC) ölçeğini geliştirmiştir. LPC ölçeği, bireylerden geçmişte birlikte çalıştıkları kişiler arasından en az birlikte çalışmak istedikleri kişiyi, karşıt sıfat çiftlerinden oluşan bir ölçekte değerlendirmelerini istemektedir (Robbins & Judge, 2019, s. 381-382).

LPC puanı, liderin kişiler arası ilişkilere mi yoksa göreve mi daha fazla odaklandığını ortaya koymaktadır. Buna göre:

Yüksek LPC puanı, bireyin en az tercih ettiği kişiyi dahi olumlu ifadelerle tanımladığını ve ilişki odaklı olduğunu,

Düşük LPC puanı, bireyin söz konusu kişiyi olumsuz ifadelerle tanımladığını ve görev odaklı olduğunu göstermektedir (Fiedler & Garcia, 1987, s. 177-178).

LPC puanı, liderin kişiliğinden ziyade liderlik tarzına ilişkin bilgi sunmaktadır. Fiedler & Chemers'e (1984, s. 20) göre LPC puanları şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

73 ve üzeri: İlişki-motivasyonlu lider

64 ve altı: Görev-motivasyonlu lider

65–72 arası: Sosyo-bağımsız lider

Bu sınıflandırma, liderin hangi koşullarda daha etkili olabileceğini anlamada önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir.

4.1. LPC'ye Göre Liderlik Türleri

Fiedler & Chemers (1984, s. 22-25), liderlik etkinliğinin bireyin kendi güçlü yönlerini tanıması ve uygun durumlarda kullanmasıyla ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda liderlik türleri üç grupta ele alınmaktadır:

4.1.1. İlişki-Motivasyonlu Liderler (Yüksek LPC)

Bu liderler, kişiler arası ilişkilerden yüksek düzeyde tatmin duymaktadır. Grup üyelerinin duygularına duyarlıdırlar ve sosyal uyumu ön planda tutarlar. Karar alma süreçlerinde katılımcılığı teşvik eder ve yaratıcı çözümleri desteklerler. Özsaygıları büyük ölçüde sosyal ilişkilerin kalitesine bağlıdır.

4.1.2. Görev-Motivasyonlu Liderler (Düşük LPC)

Görev odaklı liderler, başarıyı somut çıktılar üzerinden değerlendirmektedir. Açık kurallar, yapılandırılmış süreçler ve hedef odaklı çalışma biçimleri bu liderler için önemlidir. Hızlı karar alma ve organizasyon becerileri yüksektir. Ancak kişiler arası ilişkilerde daha mesafeli olabilirler.

4.1.3. Sosyo-Bağımsız Liderler (Orta LPC)

Bu liderler, hem görev hem de ilişki boyutunda daha dengeli ancak daha az belirgin özellikler sergiler. Esnek yapıları sayesinde farklı durumlara uyum sağlayabilirler. Bununla birlikte performansları genellikle durumsal kontrol düzeyine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

4.2. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Fiedler'in Durumsallık Kuramı, liderlik etkinliğinin liderlik tarzı ile içinde bulunulan durum arasındaki uyuma bağlı olduğunu savunmaktadır (Wren & Bedeian, 2021, s. 614). Bu kurama göre tek bir "en iyi" liderlik tarzı yoktur; etkinlik, liderin özellikleri ile durumun gereklilikleri arasındaki uyuma bağlıdır.

Kuram kapsamında liderlik etkinliğini belirleyen üç temel durumsal faktör bulunmaktadır (Rachmayanti, Hubeis, Syamsul Maarif, M., & Joko Affandi, 2014, s. 94):

Lider-üye ilişkileri

Görev yapısı

Konum gücü

Durumsal kontrol, liderin görevleri başarıyla tamamlama konusunda kendisini ne kadar güçlü hissettiğini ifade etmektedir (Fiedler & Chemers, 1984, s. 23).

Durumsal Kontrole Göre Lider Davranışları:

Yüksek kontrol durumları: Görev odaklı liderler daha etkilidir.

Orta kontrol durumları: İlişki odaklı liderler daha başarılıdır.

Düşük kontrol durumları: Görev odaklı liderler yeniden öne çıkmaktadır.

Bu bulgular, liderlik etkinliğinin bağlamsal olduğunu ve farklı koşullarda farklı liderlik tarzlarının daha etkili olabileceğini göstermektedir.

4.3. LPC ile İlgili Yapılan Çalışmalar

LPC ölçeğine yönelik çalışmalar, liderlik tarzı ile davranış ve performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bons & Fiedler (1976, s. 1), liderlik davranışlarının iş ilişkilerindeki değişimlerden etkilendiğini, ancak kişiler arası davranışların LPC temelli liderlik tarzına bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Schriesheim (1979, s. 89), LPC ölçeğinin sosyal istenirlik yanlılığından etkilenmediğini belirlemiş ve bu bulgunun Fiedler'in modelini desteklediğini ifade etmiştir. Kim & Organ (1983, s. 823) ise LPC puanlarının bilişsel karmaşıklık ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

Hoffman (1984, s. 35), LPC kategorilerinin tamamen ayrışmadığını ve bazı durumlarda görev ve kişilerarası boyutların birlikte değerlendirilebileceğini ortaya koymuştur. Offermann (1984, s. 115) ise liderlik tarzının cinsiyet ve grup yapısından etkilenebileceğini göstermiştir. Kennedy & Gallo (1986, s. 611), liderlerin içinde bulundukları duruma göre liderlik tarzlarını yansıttıklarını ve benlik sunumlarının durumsal beklentilere göre değişebildiğini belirtmiştir. Doverspike, Hollis, Justice & Polomsky (1997, s. 1148-1150) ise LPC puanlarının bireylerin bağlanma stilleri ile ilişkili olduğunu ortaya koyarak, liderlik tarzının kişiler arası ilişkilerle bağlantılı olduğunu göstermiştir.

SONUÇ

Liderlik yalnızca liderin kişisel özelliklerinden ibaret olmamakla birlikte; takipçiler, çevresel koşullar ve etkileşim süreçleriyle şekillenen çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmelidir. Bu çerçevede liderlik, sabit ve tek yönlü bir süreçten ziyade, bireyler arası algıların, beklentilerin ve durumların dinamik etkileşimiyle anlam kazanmaktadır. Örtük liderlik kuramı, liderliğin takipçilerin zihninde oluşan lider prototipleri ve bilişsel şemalar üzerinden değerlendirildiğini vurgulayarak, liderliğe algısal ve bilişsel bir boyut kazandırmaktadır. Takipçilerin lideri nasıl algıladığı, liderin kabul edilmesi ve etkili olması açısından belirleyici bir unsur haline gelmektedir. Bu noktada, liderlik tarzının yalnızca algılarla değil, aynı zamanda bireyin temel yönelimi ve içinde bulunduğu durumla da ilişkili olduğu görülmektedir. En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (LPC) yaklaşımı ise, liderin görev ya da ilişki odaklı eğilimlerini ölçerek bu yönelimin farklı durumsal koşullarda nasıl etkinlik gösterdiğini açıklamaktadır. Böylece örtük liderlik kuramının vurguladığı algısal süreçler ile LPC yaklaşımının ortaya koyduğu liderlik tarzı ve durumsallık ilişkisi birlikte değerlendirildiğinde, liderliğin hem zihinsel temsiller hem de davranışsal eğilimler ve çevresel uygunluk çerçevesinde bütüncül bir

yapıya sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Liderlik olgusuna ilişkin çağdaş yaklaşımlar, liderliği tek boyutlu bir özellikler bütünü olarak ele almak yerine; bireysel eğilimler, bilişsel süreçler, motivasyonel dinamikler ve durumsal faktörlerin karşılıklı etkileşimi içinde değerlendirmektedir. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik, içsel motivasyon, örtük liderlik kuramı ve En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (LPC) yaklaşımı birlikte ele alındığında, liderliğin hem bireyin iç dünyasında şekillenen hem de sosyal bağlamda anlam kazanan çok katmanlı bir yapı olduğu görülmektedir.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, liderliğin özünde başkalarına hizmet etme, onların gelişimini destekleme ve kolektif faydayı önceleme anlayışını merkeze almaktadır. Bu yaklaşımda lider, gücü elinde bulunduran bir otorite figüründen ziyade, takipçilerinin ihtiyaçlarına duyarlı, onları güçlendiren ve etik değerler doğrultusunda hareket eden bir kolaylaştırıcıdır. Bu yönüyle hizmetkâr liderlik, liderlik sürecini normatif ve değer temelli bir çerçevede ele alarak, liderliğin ahlaki boyutunu ön plana çıkarmaktadır.

Bu normatif çerçeve, içsel motivasyon kavramı ile doğrudan ilişkilidir. İçsel motivasyon, bireyin dışsal ödüllerden bağımsız olarak, yaptığı işi anlamlı ve değerli bulduğu için gerçekleştirmesini ifade eder. Hizmetkâr liderler, takipçilerinin özerklik, yetkinlik ve aidiyet ihtiyaçlarını destekleyerek onların içsel motivasyonlarını artırır. Bu durum, sadece bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık, iş tatmini ve psikolojik iyi oluşu da güçlendirmektedir. Dolayısıyla içsel motivasyon, hizmetkâr liderliğin etkisini açıklayan temel psikolojik mekanizmalardan biri olarak değerlendirilebilir.

Öte yandan, örtük liderlik kuramı liderliğin yalnızca liderin sergilediği davranışlarla değil, takipçilerin zihninde var olan lider prototipleriyle de şekillendiğini ileri sürmektedir. Bireyler, geçmiş deneyimleri, kültürel değerleri ve kişisel özellikleri doğrultusunda ideal lidere ilişkin bilişsel şemalar geliştirirler ve karşılaştıkları liderleri bu şemalarla karşılaştırarak değerlendirirler. Bu bağlamda bir liderin etkili olup olmadığı, yalnızca sergilediği davranışlara değil, aynı zamanda takipçilerin bu davranışları nasıl algıladığına bağlıdır. Hizmetkâr liderliğin benimsenmesi ve etkili olması da, takipçilerin örtük liderlik şemalarında yer alan değerlerle ne ölçüde örtüştüğüne bağlıdır. Örneğin, empati, adalet ve destekleyicilik gibi özellikler, birçok kültürde ideal lider prototipinin bir parçası olduğundan, hizmetkâr liderlik bu şemalarla yüksek uyum gösterebilir.

Liderliğin bireysel eğilimler ve durumsal uygunluk boyutu ise Fiedler'in LPC yaklaşımı ile açıklanmaktadır. LPC modeli, liderlerin temel olarak görev odaklı ya da ilişki odaklı bir eğilime sahip olduklarını ve bu eğilimin farklı durumsal koşullarda farklı düzeylerde etkinlik gösterdiğini ileri sürmektedir. Yüksek LPC puanına sahip liderler ilişki-motivasyonlu olup kişiler arası uyu-

mu ve grup bütünlüğünü ön planda tutarken; düşük LPC puanına sahip liderler görev-motivasyonlu olup performans, yapı ve sonuçlara odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, liderlik etkinliğinin evrensel bir tarzdan ziyade, liderin eğilimi ile durumun özellikleri (lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve konum gücü) arasındaki uyuma bağlı olduğunu vurgulamaktadır.

Bu dört yaklaşım birlikte değerlendirildiğinde, liderliğin çok düzeyli ve bütüncül bir süreç olduğu açıkça görülmektedir. Hizmetkâr liderlik, liderliğin değer ve etik boyutunu, içsel motivasyon liderliğin psikolojik ve bireysel boyutunu, örtük liderlik kuramı algısal ve bilişsel boyutunu, LPC yaklaşımı ise durumsal ve davranışsal uyum boyutunu temsil etmektedir. Bu çerçevede etkili liderlik; liderin hizmet odaklı ve etik bir anlayışa sahip olması, takipçilerin içsel motivasyonlarını desteklemesi, onların zihnindeki lider prototipleriyle uyumlu algılanması ve aynı zamanda içinde bulunulan duruma uygun bir liderlik tarzı sergilemesi ile mümkün olmaktadır.

Sonuç olarak, liderlik ne yalnızca liderin kişisel özelliklerine indirgenebilir ne de tamamen durumsal faktörlerle açıklanabilir. Etkili liderlik, bireyin değerleri, motivasyonel yönelimleri, takipçilerin algıları ve çevresel koşullar arasındaki dinamik uyumun bir ürünüdür. Bu bütüncül bakış açısı, liderliğin hem teorik olarak daha kapsamlı anlaşılmasına hem de uygulamada daha esnek ve bağlama duyarlı liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

Amabile, T. M. (1985). Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers. *Journal of Personality and Social Psychology, 48* (2), 393-399.

Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A. & Tighe, E.M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*(5), 950-967.

Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A. & Tighe, E.M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*(5), 950-967.

Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 11*(26), 291-301.

Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing, 31*(2), 219-231.

Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of management development, 24*(10), 929-943.

Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of management development, 24*(10), 929-943.

Beştaş-Marakçı, D. & Boz, A. (2022). Öğretmen Motivasyonunda Hizmetkâr Liderliğin Yordayıcı Rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Journal of Education, 9*(1), 21-35.

Bons, P.M. & Fiedler, F.E. (1976). Changes in Organizational Leadership and the Behavior of Relationship- and Task-Motivated Leaders. *Administrative Science Quarterly*, *21* (3), 453-473.

Brislin, R. W., MacNab, B., Worthley, R., Kabigting Jr, F., & Zukis, B. (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation: An employee-manager comparison. *International Journal of Cross Cultural Management, 5*(1), 87-104.

Bryman, A. (1987). The generalizability of implicit leadership theory. *The Journal of Social Psychology, 127*(2), 129-141.

Cerff, K. & Winston, B. E. (2006). The Inclusion of Hope in the Servant Leadership Model. Regent University. Şubat 20, 2023 tarihinde https://regentparents.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/jacobs.pdf adresinden alındı.

da Cruz, M. R. P., Nunes, A. J. S., & Pinheiro, P. G. (2011). Fiedler's Contingency Theory: Practical Application of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale. *IUP Journal of Organizational Behavior, 10*(4), 7-26.

Dal, L., & Çorbacıoğlu, S. (2014). Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma. *Süleyman Demi-*

rel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences, 19(4), 287-310.

Deci, E. L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology, 22*(1), 113-120.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational psychologist, 26*(3-4), 325-346.

DenHartog, D., House, R., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P., A.Abdalla, I., …Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 219–256.

Doverspike, D., Hollis, L. A., Justice, A., & Polomsky, M. (1997). Correlations between leadership styles as measured by the least preferred co-worker scale and adults' attachment styles. *Psychological reports, 81*(3_suppl), 1148-1150.

Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2)*, 105-119.

Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2)*, 105-119.

Eisenberger, R., Pierce, W. D., & Cameron, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation—Negative, neutral, and positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan. *Psychological Bulletin, 125*(6), 677–691.

Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time. *Journal of applied psychology, 89*(2), 293-310.

Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of applied psychology, 90*(4), 659.

Ferrer-Caja, E., & Weiss, M. R. (2000). Predictors of intrinsic motivation among adolescent students in physical education. *Research quarterly for exercise and sport, 71*(3), 267-279.

Ferrer-Caja, E., & Weiss, M. R. (2000). Predictors of intrinsic motivation among adolescent students in physical education. *Research quarterly for exercise and sport, 71*(3), 267-279.

Fiedler, F. E. & Chemers, M. M. (1984). *Improving Leadership Effectiveness*. Canada: USA.

Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. John Wiley & Sons.

Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331-362.

Gopalan, V., Bakar, J. A. A., Zulkifli, A. N., Alwi, A., & Mat, R. C. (2017, October). A review of the motivation theories in learning. In *Aip conference proceedings* (Vol. 1891, No. 1, p. 020043). AIP Publishing LLC.

Greenleaf, Robert K. (1970). *The Servant as Leader*. USA: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Guay, F., Boggiano, A. K., & Vallerand, R. J. (2001). Autonomy support, intrinsic motivation, and perceived competence: Conceptual and empirical linkages. *Personality & Social Psychology Bulletin, 27*(6), 643-650.

Herzberg, F. (1966). Motivate employees. World, 88.

Hoffman, E. (1984). An internal dimensional analysis of the least preferred co-worker measure. *The Journal of social psychology, 123*(1), 35-42.

Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological bulletin, 71*(5), 387-397.

Joo, B., Jeung, C., & Yoon, H. J. (2010). Investigating the influences of core self-evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly, 21*(4), 353-371.

Jungert, T., Schattke, K., Proulx, F. A., Taylor, G., & 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), 209-223.

Kennedy JR, J. K., & Gallo, D. D. (1986). Test-retest properties of the least preferred co-worker (LPC) score. *The Journal of psychology, 120*(6), 607-612.

Kim, K. I., & Organ, D. W. (1983). One More Time-What Does LPC Measure? A Test of the Cognitive Complexity *Interpretation. Psychological reports, 53*(3), 823-826.

Koommoo-Welch, P. (2008). *Implicit leadership theories: Perceptions of charisma, people, and performance.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. North Caroline: North Carolina State University.

Krumrei-Mancuso, E. J., & Rowatt C., W. (2023). Humility in novice leaders: links to servant leadership and followers' satisfaction with leadership. *The Journal of Positive Psychology, 18* (1), 154-166.

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology, 61*, 244-258.

Latif, K. F., Mas-Machuca, M., Marimon, F., & Sahibzada, U. F. (2024). Direct and configurational paths of servant leadership to career and life satisfaction in higher education: Cross-cultural study of Spain, China, and Pakistan. *Journal of Human Behavior in the Social Environment, 34*(6), 855–878.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly, 19* (2), 161-177.

Ling, W., Chia, R. C., & Fang, L. (2000). Chinese implicit leadership theory. *The Journal of Social Psychology, 140*(6), 729-739.

Loor-Zambrano, H. Y., Santos-Roldán, L., & Palacios-Florencio, B. (2022). Relationship CSR and employee commitment: Mediating effects of internal motivation and trust. *European research on management and business economics, 28*(2), 1-11.

Lord, R. G., & Emrich, C. G. (2000). Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research. *The Leadership Quarterly,11*(4), 551-579.

Mc Gregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. USA: McGraw-Hill Book Company.

Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The sociological quarterly, 26*(3), 365-385.

Mulinge, P. (2018). Altruism and altruistic love: Intrinsic motivation for servant-leadership. *The International Journal of Servant-Leadership, 12*(1), 337-370.

Offermann, L. R. (1984). Short-term supervisory experience and LPC score: Effects of leader's sex and group sex composition. *The Journal of social psychology, 123*(1), 115-121.

Offermann, L. R., Kennedy Jr, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The leadership quarterly, 5*(1), 43-58.

Offermann, L. R., Kennedy Jr, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The leadership quarterly, 5*(1), 43-58.

Okçu, V., & Çoğaltay , N. (2019). Okul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, 5*(26), 1759-1773.

Page, D. & Wong, T. P. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*. Trinity Western University.

Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. School of Leadership Studies, Regent University. Şubat 17, 2023 tarihinde https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/patterson_servant_leadership.pdf adresinden alındı.

Phillips, J. S., & Lord, R. G. (1986). Notes on the practical and theoretical consequences of implicit leadership theories for the future of leadership measurement. *Journal of Management, 12*(1), 31-41.

Rachmayanti, D., Hubeis, M., Syamsul Maarif, M., & Joko Affandi, M. (2017). The Role of Organizational Leadership to Enhance Top 10 CSR Issues and Trends in The Global Economy. *International Research Journal of Business Studies, 7*(2), *91-107*.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2019). *Organizational Behavior.* (İ.Erdem, Çev.). Ankara. Atlas Akademik basım Yayın Dağıtım Tic.Ltd.şti.

Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & organization development journal. 23* (3), 145-157.

Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of personality and social psychology, 43*(3), 450-461.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology, 25*(1), 54-67.

Saruhan, S. C. & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Saruhan, S. C. & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Schriesheim, C. A. (1979). Social desirability and leader effectiveness. *The Journal of social psychology, 108*(1), 89-94.

Schyns, B., Kiefer, T., & Foti, R. J. (2020). Does thinking of myself as leader make me want to lead? The role of congruence in self-theories and implicit leadership theories in motivation to lead. *Journal of Vocational Behavior, 1*(22), 1-16.

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership, 1*(1), 25-30.

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership, 1*(1), 25-30.

Tabak, A., Kiziloğlu, A., & Polat, M. (2010). Türkiye'de örtük liderlik kuramı: İçeriği ve yapısı. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(2), 72-86.

Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Briere, N. M., Senecal, C., & Vallieres, E. F. (1992). The Academic Motivation Scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational and psychological measurement, 52*(4), 1003-1017.

Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology, 26*, 249-267.

Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2015). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics, 128*, 119-131.

Verdorfer, A. P. (2016). Examining Mindfulness and Its Relations to Humility Motivation to Lead and Actual Servant Leadership Behaviors. *Mindfulness, 7*, 950–961.

Waddell, J. T. (2006). Servant leadership. In Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable. Regent University. Şubat 20, 2023 tarihinde https://regent-parents.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/jacobs.pdf adresinden alındı.

Wren D.A. & Bedeian A. G. (2021). *Yönetim Düşüncesinin Evrimi.* (A. M. Aksoy, Çev.). İstanbul: Albaraka Kültür Sanat ve Yayıncılık A.Ş.

Xu, Y., & Hu, W. (2024). Linking servant leadership to employees' knowledge sharing: The role of thriving at work and organizational identification. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues.* No Pagination Specified.

Bölüm 2

YAPAY ZEKÂ ARACILI ÖRGÜTLERDE İŞ YERİ YALNIZLIĞI: TEKNOLOJİK DESTEK, SOSYAL KOPUŞ VE ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Dilek Işılay Üçok[1]

1 Doç. Dr., Doğuş Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme (İng.) Bölümü, ORCID: 0000-0002-6849-0531, disilay@dogus.edu.tr

1. Giriş

Yapay zekâ, çağdaş çalışma yaşamının en belirleyici dönüşüm dinamiklerinden biri hâline gelmiştir. Örgütler artık yapay zekâyı yalnızca üretim, veri analizi veya otomasyon süreçlerinde değil; işe alım, performans değerlendirme, karar destek sistemleri, müşteri ilişkileri, içerik üretimi, bilgi yönetimi, toplantı hazırlığı, yazışma, raporlama, eğitim ve çalışan deneyimi gibi çok çeşitli alanlarda kullanmaktadır. Bu gelişme, örgütsel yaşamın yalnızca teknik boyutunu değil, aynı zamanda sosyal, psikolojik ve ilişkisel boyutlarını da yeniden şekillendirmektedir.

Yapay zekâ çoğu zaman verimlilik, hız, rekabet avantajı ve inovasyon kapasitesi üzerinden tartışılmaktadır. Bu yaklaşım önemli olmakla birlikte eksiktir. Çünkü örgütler yalnızca görevlerin tamamlandığı rasyonel sistemler değil, aynı zamanda insanların ilişki kurduğu, destek aldığı, aidiyet geliştirdiği, sosyal kimlik inşa ettiği ve anlam ürettiği sosyal yapılardır. Dolayısıyla yapay zekâ, işlerin nasıl yapıldığını değiştirdiği kadar, çalışanların kimlerle etkileşim kurduğunu, kimlerden destek aldığını, kimlere danıştığını, kimlerle öğrendiğini ve örgüt içinde kendisini ne kadar bağlı hissettiğini de dönüştürmektedir.

Bu dönüşümün iletişim boyutu özellikle önemlidir. Yapay zekâ aracılı iletişim, kişilerarası iletişimde yapay zekâ sistemlerinin mesaj içeriğini değiştirdiği, güçlendirdiği veya doğrudan ürettiği etkileşim biçimlerini ifade etmektedir. Bu nedenle yapay zekâ, çalışanlar arasındaki iletişimi yalnızca hızlandıran bir kanal değil, iletişimin içeriğini ve ilişkisel anlamını yeniden biçimlendiren bir aracı olarak da değerlendirilmelidir (Mieczkowski vd., 2021).

Bu bölümün temel çıkış noktası, yapay zekâ aracılı örgütlerde önemli bir paradoksun ortaya çıkabileceğidir: Çalışanlar teknolojik olarak daha fazla desteklenirken, sosyal olarak daha yalnız hâle gelebilirler. Yapay zekâ araçları çalışanlara hızlı bilgi, yazım desteği, karar alternatifi, problem çözme önerisi, analiz kolaylığı ve üretkenlik artışı sağlayabilir. Ancak aynı araçlar, çalışanların çalışma arkadaşlarına danışma, yöneticilerinden geribildirim alma, akranlarıyla fikir alışverişinde bulunma ve informal etkileşimler yoluyla sosyal bağ geliştirme fırsatlarını azaltabilir. Bu nedenle yapay zekâ çağında örgütsel davranışın yanıtlaması gereken temel sorulardan biri şudur: Yapay zekâ destekli çalışma düzenleri çalışanları daha yetkin ama daha yalnız bireylere dönüştürüyor olabilir mi?

Bu soru, iş yeri yalnızlığı kavramını çağdaş örgütsel davranış bağlamında yeniden düşünmeyi gerekli kılar. İş yeri yalnızlığı, çalışanın iş ortamında anlamlı, doyurucu ve karşılıklı sosyal ilişkilerden yoksun olduğunu hissetmesi olarak tanımlanabilir. Bu yalnızlık fiziksel olarak tek başına kalmakla sınırlı değildir. Çalışan kalabalık bir ofiste, çok sayıda toplantının içinde veya

sürekli dijital iletişim hâlinde olabilir; buna rağmen kendisini görünmez, duyulmamış, desteklenmemiş veya ilişkisel olarak kopuk hissedebilir. Bu nedenle iş yeri yalnızlığı, sosyal temasın niceliğinden çok niteliğiyle ilgilidir.

Yapay zekâ aracılı çalışma düzenleri bu açıdan özel bir önem taşımaktadır. Çalışan artık bir metni geliştirmek, bir raporu özetlemek, bir müşteri sorununa yanıt oluşturmak, bir fikir üretmek, bir kararın alternatiflerini değerlendirmek veya bir toplantıya hazırlanmak için çalışma arkadaşlarına başvurmak yerine yapay zekâ araçlarını kullanabilmektedir. Bu kullanım biçimleri çalışanın bireysel verimliliğini artırabilir. Ancak örgütsel yaşamda sosyal bağlar çoğu zaman tam da bu küçük danışma, paylaşma ve birlikte düşünme anlarında oluşur. Dolayısıyla yapay zekâ bu mikro-etkileşimlerin yerini aldığında, örgüt içinde görünmez fakat önemli bir sosyal kopuş süreci başlayabilir.

Bu bölüm, yapay zekâ aracılı örgütlerde iş yeri yalnızlığını kavramsal olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Bölümde öncelikle yapay zekânın iş ilişkilerini nasıl dönüştürdüğü ele alınacaktır. Ardından iş yeri yalnızlığı kavramı açıklanacak ve sosyal izolasyon kavramından ayrıştırılacaktır. Daha sonra yapay zekâ aracılı çalışmanın iş yeri yalnızlığına yol açabileceği mekanizmalar tartışılacaktır. Sonraki bölümde bu yalnızlığın çalışan iyi oluşu, bağlılık, çalışan sesi, iş birliği, bilgi paylaşımı ve üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki olası etkileri değerlendirilecektir. Ardından uluslararası ve kültürel perspektifler ele alınacak; son olarak yönetsel çıkarımlar ve gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulacaktır.

2. Yapay Zekâ ve İş İlişkilerinin Dönüşümü

Yapay zekânın örgütlerdeki etkisi yalnızca görevlerin otomatikleştirilmesiyle sınırlı değildir. Yapay zekâ, işin yapılış biçimini değiştirdiği kadar, iş ilişkilerinin niteliğini de dönüştürmektedir. Geleneksel örgütlerde çalışanlar bilgiye, desteğe ve geribildirime çoğunlukla insanlar aracılığıyla ulaşır. Bir çalışan belirsiz bir konuda çalışma arkadaşına danışır; yeni başlayan bir çalışan deneyimli bir meslektaşından kurum kültürünü öğrenir; ekip üyeleri bir problemi birlikte tartışır, yönetici çalışanına yalnızca görevle ilgili değil, aynı zamanda duygusal ve ilişkisel düzeyde de geribildirim verir. Bu süreçler, örgütsel yaşamın görünmeyen fakat kritik sosyal altyapısını oluşturur.

Yapay zekâ aracılı örgütlerde ise çalışanların destek kaynakları çeşitlenmektedir. Çalışanlar artık yalnızca yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına veya kurumsal bilgi sistemlerine değil, aynı zamanda üretken yapay zekâ araçlarına, karar destek sistemlerine, algoritmik önerilere ve otomatik geribildirim mekanizmalarına başvurmaktadır. Bu durum çalışan açısından önemli kolaylıklar sağlar. Yapay zekâ anlık yanıt verir, yargılamaz, bekletmez ve çoğu zaman kullanıcının talebine göre kişiselleştirilmiş çıktılar

üretir. Ancak tam da bu özellikleri nedeniyle insan etkileşiminin yerini alabilecek güçlü bir alternatif hâline gelir.

Yapay zeka aracılı iletişim literatürü bu noktada önemli bir kavramsal dayanak sunmaktadır. Bu literatüre göre yapay zekâ, kişilerarası iletişimde yalnızca mesajların iletildiği pasif bir kanal değildir; kimi zaman mesajın tonunu, biçimini, içeriğini ve ilişkisel etkisini dönüştüren aktif bir düzenleyici olarak çalışır (Mieczkowski vd., 2021). Bu nedenle yapay zekâ destekli iletişim, örgütlerde çalışanların birbirleriyle kurduğu ilişkilerin niteliğini değiştirebilir; çünkü çalışanlar artık yalnızca ne söyleyeceklerine değil, bunu yapay zekâ aracılığıyla nasıl üreteceklerine ve düzenleyeceklerine de karar vermektedir.

Raisch ve Krakowski (2021), yapay zekânın yönetim alanında otomasyon ve artırma arasında bir paradoks yarattığını ileri sürmektedir. Otomasyon, insan tarafından yürütülen görevlerin makine veya algoritmalar tarafından üstlenilmesi anlamına gelirken; artırma, insan kapasitesinin yapay zekâ desteğiyle genişletilmesini ifade eder. Bu ayrım örgütsel davranış açısından önemlidir. Çünkü yapay zekâ ilk bakışta insanı destekleyen bir araç gibi görünse de zamanla bazı insani etkileşimlerin yerine geçebilir. Örneğin çalışan bir raporu geliştirmek için çalışma arkadaşından geribildirim istemek yerine yapay zekâdan öneri alabilir. Bu durumda yapay zekâ çalışanın yazma kapasitesini artırır; ancak aynı zamanda kişilerarası geribildirim sürecini azaltabilir.

Jarrahi (2018), yapay zekâ ile insan arasında örgütsel karar verme süreçlerinde simbiyotik bir ilişkinin mümkün olduğunu savunmaktadır. Bu bakış açısı, insanın bağlamsal yargısı ile yapay zekânın analitik kapasitesinin birbirini tamamlayabileceğini göstermesi bakımından önemlidir. Ancak bu simbiyotik ilişki yalnızca insan ve makine arasındaki görev paylaşımı düzeyinde düşünülmemelidir. Yapay zekâ örgütlerde insan-insan ilişkilerini de yeniden düzenlediği için, insan-AI simbiyozu aynı zamanda insan-insan bağlarının nasıl korunacağı sorusunu da içermelidir.

Algoritmik yönetim bu dönüşümün daha kurumsallaşmış biçimidir. Benlian vd. (2022), algoritmik yönetimi iş süreçlerinin algoritmalar aracılığıyla yönlendirilmesi, izlenmesi, değerlendirilmesi ve koordine edilmesi olarak ele almaktadır. Platform ekonomisinde görünür hâle gelen algoritmik yönetim, günümüzde geleneksel örgütlerde de performans analitiği, otomatik puanlama, dijital üretkenlik ölçümü, yapay zekâ destekli işe alım ve otomatik karar sistemleri aracılığıyla yaygınlaşmaktadır. Bu sistemler yönetsel tutarlılık, hız ve ölçeklenebilirlik sağlayabilir; ancak aynı zamanda çalışanların kendilerini insan yöneticilerden çok sistemler tarafından yönetiliyor gibi hissetmelerine yol açabilir. Nitekim algoritmik yönetimin çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisi tek yönlü değildir; bu etki, çalışanların özerklik ve güvenlik tercihleri ile örgütün uygulamaları arasındaki uyuma bağlı olarak farklılaşabilir (Félix vd., 2023).

Bu durumun ilişkisel boyutu kritiktir. İnsan yöneticiler ve çalışma arkadaşları yalnızca bilgi sağlayan aktörler değildir. Onlar aynı zamanda sosyal tanınma, empati, bağlamsal yorum, duygusal destek ve aidiyet kaynaklarıdır. Bir yöneticinin "bu konuda zorlandığını görüyorum" demesi, bir çalışma arkadaşının "istersen birlikte bakalım" demesi veya bir ekibin "bu problemi beraber çözeriz" duygusu yaratması, teknik bilgi aktarımının ötesinde bir anlam taşır. Yapay zekâ işlevsel yanıt üretebilir; ancak insan ilişkilerinin içerdiği karşılıklılık, ortak deneyim ve sosyal tanınma boyutunu tam olarak sağlayamaz.

Bu nedenle yapay zekâ aracılı örgütlerde temel risk, çalışanların görev düzeyinde güçlenirken ilişki düzeyinde zayıflamasıdır. Başka bir ifadeyle, çalışanlar daha hızlı yazabilir, daha hızlı analiz yapabilir, daha hızlı karar alternatifi üretebilir; fakat daha az danışabilir, daha az paylaşabilir, daha az birlikte düşünebilir ve daha az sosyal bağ kurabilir. Örgütsel davranış açısından bu durum, iş yeri yalnızlığının yeni biçimlerini anlamayı gerektirmektedir.

3. İş Yeri Yalnızlığı Kavramı

Yalnızlık, bireyin sahip olduğu sosyal ilişkiler ile arzu ettiği sosyal ilişkiler arasında algıladığı farktan kaynaklanan olumsuz bir psikolojik deneyim olarak tanımlanmaktadır (Peplau ve Perlman, 1982). Bu tanımda iki temel nokta öne çıkar. Birincisi, yalnızlık öznel bir deneyimdir. Kişinin yalnız hissetmesi için nesnel olarak tek başına olması gerekmez. İkincisi, yalnızlık yalnızca ilişki sayısıyla ilgili değildir; ilişkilerin niteliği, anlamı ve doyuruculuğu belirleyicidir.

İş yeri yalnızlığı ise bu genel yalnızlık deneyiminin çalışma bağlamındaki özel biçimidir. Wright, Burt ve Strongman (2006), iş yeri yalnızlığını bireyin iş ortamında yeterli ve anlamlı sosyal ilişkilerden yoksun olduğunu hissetmesiyle ilişkilendirmektedir. İş yeri yalnızlığı, çalışanın çalışma arkadaşlarıyla, yöneticisiyle, ekibiyle veya örgütle ilişkisel bağ kuramaması sonucunda ortaya çıkabilir. Bu yalnızlık, çalışanın "örgütte kimse yok" duygusundan çok, "örgütte insanlar var ama ben onlarla anlamlı biçimde bağlı değilim" deneyimine karşılık gelir.

İş yeri yalnızlığını sosyal izolasyondan ayırmak gerekir. Sosyal izolasyon daha çok nesnel bir durumdur ve bireyin sosyal temaslarının azlığı, sosyal ağının sınırlılığı veya fiziksel olarak başkalarından uzak olmasıyla ilgilidir. Yalnızlık ise bu durumun öznel değerlendirmesidir. de Jong Gierveld ve van Tilburg (2016), sosyal izolasyonun nesnel ilişki eksikliğiyle, yalnızlığın ise bireyin ilişkilerini nasıl değerlendirdiğiyle ilgili olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla sosyal olarak izole olan herkes yalnız hissetmeyebilir; sosyal olarak çevrili olan biri de yalnız hissedebilir.

Bu ayrım yapay zekâ aracılı örgütler açısından özellikle önemlidir.

Örgütler çalışanların çok sayıda dijital kanala bağlı olduğunu, çevrimiçi toplantılara katıldığını, mesajlaşma platformlarında aktif olduğunu ve yapay zekâ araçlarıyla sürekli etkileşim kurduğunu gördüklerinde sosyal bağlantının yeterli olduğunu varsayabilir. Oysa dijital temas yoğunluğu sosyal bağlılık anlamına gelmez. Çalışan çok sayıda mesaj alabilir, birçok toplantıya katılabilir ve farklı dijital araçlar kullanabilir; fakat yine de kendisini örgütte görünmez ve yalnız hissedebilir.

Bu noktada sosyal varlık literatürü de önemli bir açıklama sunar. Sosyal varlık, bireyin teknolojik olarak aracılanmış bir etkileşimde karşı tarafı ne ölçüde "gerçek", erişilebilir ve ilişkisel olarak mevcut algıladığını ifade eder. Dolayısıyla iletişimin dijital olarak gerçekleşmesi, çalışanların otomatik biçimde sosyal bağlılık hissetmesini sağlamaz; sosyal bağlılık için karşılıklılık, tanınma ve ilişkisel anlam da gereklidir (Oh, Bailenson ve Welch, 2018).

İş yeri yalnızlığı, iş yabancılaşması, düşük örgütsel destek, düşük aidiyet ve psikolojik güvensizlik gibi kavramlarla ilişkili olmakla birlikte onlarla tamamen aynı değildir. İş yabancılaşması bireyin işine, üretim sürecine veya kendisine yabancılaşmasını ifade eder. Algılanan örgütsel destek, çalışanın örgüt tarafından değer görüp görmediğine ilişkin algısıyla ilgilidir. Aidiyet, bireyin kendisini bir grubun parçası olarak hissetmesini ifade eder. Psikolojik güvenlik ise bireyin iş ortamında fikirlerini, sorularını, hatalarını ve endişelerini cezalandırılma korkusu olmadan ifade edebilmesidir (Edmondson, 1999). İş yeri yalnızlığı bu kavramlarla kesişir; ancak merkezinde çalışanın iş ortamındaki ilişkisel yetersizlik deneyimi yer alır.

Özçelik ve Barsade'in (2018) çalışması, iş yeri yalnızlığının yalnızca bireysel bir duygu olmadığını, aynı zamanda performans ve örgütsel işleyiş açısından önemli sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Çalışan yalnız hissettiğinde, yalnızca psikolojik olarak rahatsızlık yaşamaz; aynı zamanda iş ilişkilerinden geri çekilebilir, örgüte olan duygusal bağlılığı azalabilir, iş birliği davranışları zayıflayabilir ve performansı olumsuz etkilenebilir. Bu nedenle iş yeri yalnızlığı örgütler açısından göz ardı edilemeyecek bir örgütsel davranış değişkenidir.

Son dönemde yapılan nitel çalışmalar da iş yeri yalnızlığının yalnızca bireysel bir duygu hâli olarak değil, çalışanların sağlık, iyi oluş, performans ve kariyer deneyimleriyle ilişkili çok boyutlu bir çalışma yaşamı sorunu olarak kavramsallaştırılması gerektiğini göstermektedir (Bryan vd., 2025). Bu bulgu, yapay zekâ aracılı çalışma düzenlerinde yalnızlığın yalnızca psikolojik değil, örgütsel ve yönetsel bir mesele olarak da ele alınması gerektiğini desteklemektedir.

İş yeri yalnızlığı, üç temel kuramsal perspektifle açıklanabilir. Birincisi, ait olma ihtiyacı yaklaşımıdır. Baumeister ve Leary'ye (1995) göre insanlar güçlü, olumlu ve kalıcı sosyal bağlar kurmaya yönelik temel bir motivasyona

sahiptir. İş yeri, yetişkin bireylerin günlük yaşamlarında en fazla zaman geçirdikleri sosyal alanlardan biri olduğu için bu ihtiyacın karşılanmasında önemli bir rol oynar. İkincisi, öz-belirleme kuramıdır. Deci ve Ryan'a (2000) göre özerklik, yeterlik ve ilişkilenme temel psikolojik ihtiyaçlardır. Yapay zekâ çalışanların özerklik ve yeterlik duygularını artırabilir; ancak ilişkilenme ihtiyacını zayıflatırsa motivasyon ve iyi oluş üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Üçüncüsü, sosyal değişim perspektifidir. Örgütsel yaşam karşılıklılık ilkesine dayalıdır. Çalışanlar destek gördüklerinde, değer verildiklerini hissettiklerinde ve anlamlı ilişkiler kurduklarında örgüte daha fazla katkı sunma eğiliminde olurlar. Yapay zekâ aracılı çalışma düzenleri bu karşılıklılık ilişkilerini zayıflatırsa çalışanların örgütsel bağlılığı ve gönüllü katkıları da azalabilir.

4. Yapay Zekâ Aracılı İş Yeri Yalnızlığının Kavramsal Çerçevesi

Yapay zekâ aracılı iş yeri yalnızlığı, yapay zekâ teknolojilerinin çalışanların iş ilişkilerini, sosyal destek kaynaklarını ve aidiyet deneyimlerini dönüştürmesi sonucunda ortaya çıkabilecek öznel ilişkisel kopukluk deneyimi olarak tanımlanabilir. Bu tanımda üç unsur önemlidir.

Birincisi, yapay zekâ aracılı yalnızlık doğrudan teknolojiden değil, teknolojinin iş ilişkileriyle nasıl bütünleştiğinden kaynaklanır. Yani yapay zekâ kullanımı tek başına yalnızlık yaratmaz. Önemli olan, yapay zekânın insan etkileşiminin yerine mi geçtiği, yoksa insan etkileşimini destekleyen bir araç olarak mı kullanıldığıdır.

İkincisi, bu yalnızlık görev desteği ile sosyal destek arasındaki farktan doğabilir. Yapay zekâ çalışanlara güçlü bir görev desteği sağlayabilir. Ancak görev desteği sosyal destekle aynı şey değildir. Bir çalışanın metnini düzeltecek bir yapay zekâ aracına sahip olması, onun iş yerinde anlaşıldığı, görüldüğü veya desteklendiği anlamına gelmez. Dolayısıyla yapay zekâ aracılı örgütlerde çalışan "işimi yapabiliyorum ama yalnızım" duygusunu yaşayabilir.

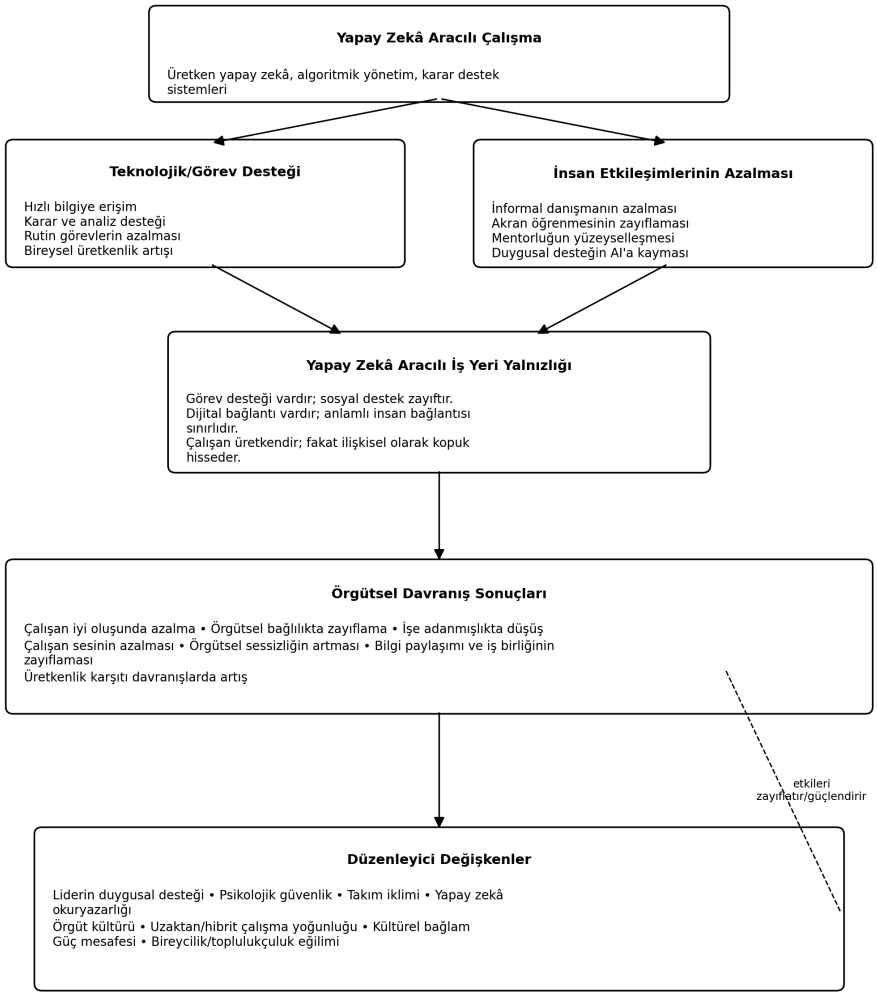
Üçüncüsü, yapay zekâ aracılı yalnızlık genellikle görünmezdir. Çalışan üretkenliğini sürdürüyor, dijital platformlarda aktif görünüyor ve görevlerini tamamlıyor olabilir. Bu nedenle yöneticiler çalışanın sosyal olarak kopuk hissettiğini fark etmeyebilir. Oysa yalnızlık çoğu zaman performans düşüşünden önce psikolojik ve ilişkisel düzeyde başlar.

Bu nedenle kavramsal modelde yapay zekâ, tek başına olumsuz bir unsur olarak değil, çalışanların görev desteği ile sosyal destek deneyimleri arasındaki dengeyi yeniden şekillendiren bir bağlamsal güç olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, yapay zekâ kullanımının bazı durumlarda çalışanların kaynaklarını artırabileceğini, bazı durumlarda ise sosyal bağlantı kaynaklarını zayıflatabileceğini kabul eden dengeli bir çerçeve sunmaktadır (Raisch ve Krakowski, 2021; Sun vd., 2025).

Bu bölümde önerilen kavramsal model, yapay zekâ aracılı çalışmanın yalnızca görev desteği sağlayan bir teknoloji kullanımı olarak değil, aynı zamanda insan etkileşimlerini yeniden düzenleyen bir örgütsel davranış dinamiği olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Şekil 1'de görüldüğü üzere yapay zekâ aracılı çalışma, ilk aşamada çalışanlara önemli ölçüde teknolojik destek ve görev desteği sağlamaktadır. Bu destek; bilgiye hızlı erişim, karar süreçlerinin kolaylaşması, yazım ve analiz desteği, rutin görevlerin azalması ve bireysel üretkenliğin artması biçiminde ortaya çıkabilir. Ancak bu teknolojik destek, insan etkileşimlerinin yerini almaya başladığında örgütsel yaşamın ilişkisel dokusu zayıflayabilir. Çalışanların çalışma arkadaşlarına daha az danışması, akran öğrenmesinin azalması, mentorluk ilişkilerinin yüzeyselleşmesi ve duygusal desteğin yapay zekâ araçlarına kayması, iş yeri yalnızlığı riskini artırabilir. Bu noktada yapay zekâ aracılı iş yeri yalnızlığı, çalışanın görev düzeyinde desteklendiği fakat sosyal ve ilişkisel düzeyde kopuk hissettiği bir durum olarak tanımlanabilir. Bu yalnızlık deneyimi çalışan iyi oluşunu, örgütsel bağlılığı, işe adanmışlığı, çalışan sesini, bilgi paylaşımını ve iş birliği davranışlarını olumsuz etkileyebilir. Bununla birlikte bu ilişkiler mutlak değildir; liderin duygusal desteği, psikolojik güvenlik, takım iklimi, yapay zekâ okuryazarlığı, örgüt kültürü ve ulusal kültürel bağlam gibi değişkenler söz konusu etkileri zayıflatabilir veya güçlendirebilir.

Bu kavramsal çerçeve, yapay zekâ aracılı yalnızlığı beş mekanizma üzerinden açıklamayı mümkün kılar: informal insan etkileşimlerinin azalması, akran öğrenmesi ve mentorluğun zayıflaması, duygusal desteğin yapay zekâya kayması, algoritmik karşılaştırma ve sosyal geri çekilme, aidiyetin parçalanması.

Şekil 1. *Yapay Zekâ Aracılı İş Yeri Yalnızlığının Kavramsal Modeli*



4.1. İnformal İnsan Etkileşimlerinin Azalması

Örgütsel yaşamın önemli bir bölümü resmi toplantılar ve tanımlanmış iş süreçlerinden değil, gündelik ve informal etkileşimlerden oluşur. Çalışanlar bir konuda emin olmadıklarında çalışma arkadaşlarına danışır, bir belgeyi birlikte gözden geçirir, bir müşteriye nasıl yanıt verileceğini tartışır, bir kararın olası sonuçlarını birlikte değerlendirir veya yalnızca kısa bir fikir alışverişi yapar. Bu etkileşimler, örgüt içinde güven ve aidiyetin oluşmasında kritik rol oynar.

Yapay zekâ araçları bu etkileşimlerin önemli bir kısmının yerini alabilir. Çalışan artık bir raporun girişini nasıl yazacağını, bir e-postayı nasıl daha kibar ifade edeceğini veya bir problemi nasıl yapılandıracağını yapay zekâya sorabilir. Bu durum çalışanın hızını artırır; fakat insanlarla kurduğu küçük etkileşimleri azaltabilir. Oysa bu küçük etkileşimler örgütlerde sosyal bağların geliştiği mikro-anlardır.

Yapay zekâ aracılı iletişim bu mikro-etkileşimleri tamamen ortadan kaldırmasa da onların yönünü ve işlevini değiştirebilir. Çalışan, bir meslektaşına danışmak yerine yapay zekâdan hızlı bir yanıt aldığında, bilişsel açıdan desteklenmiş olabilir; ancak aynı zamanda meslektaşıyla bağ kurma, karşılıklı güven geliştirme ve ortak anlam üretme fırsatını kaçırabilir. Bu nedenle yapay zekâ destekli verimlilik artışı, örgütsel ilişkilerin gündelik dokusu açısından dikkatle değerlendirilmelidir (Mieczkowski vd., 2021; Oh vd., 2018).

Bu noktada verimlilik ile ilişkisellik arasında bir gerilim oluşur. Yapay zekâ çalışanı daha bağımsız hâle getirir; ancak aşırı bağımsızlık sosyal kopuşa dönüşebilir. Çalışan başkalarına daha az ihtiyaç duydukça, başkalarıyla daha az ilişki kurabilir. Bu durum özellikle bilgi işçiliğinde önemlidir. Çünkü bilgi işinde değer yalnızca bireysel üretimden değil, ortak yorumlama, kolektif problem çözme ve karşılıklı öğrenmeden doğar.

4.2. Akran Öğrenmesi ve Mentorluğun Zayıflaması

Yapay zekâ aracılı çalışmanın ikinci önemli etkisi, akran öğrenmesi ve mentorluk süreçlerinin zayıflaması olabilir. Yeni çalışanlar, genç profesyoneller veya kariyerinin erken dönemindeki bireyler için öğrenme yalnızca bilgi edinme değildir. Öğrenme aynı zamanda gözlemleme, model alma, hata yapma, düzeltilme, cesaretlendirilme ve mesleki kimlik geliştirme sürecidir.

Yapay zekâ birçok konuda hızlı ve yararlı bilgi verebilir. Ancak mentorluk yalnızca yanıt üretmekten ibaret değildir. Mentor, çalışanın gelişim sürecini izler, bağlamı anlar, kişisel güçlü ve zayıf yönlerini fark eder, duygusal destek sağlar ve çalışanı mesleki topluluğun bir parçası hâline getirir. Yapay zekâ bu ilişkisel ve kimliksel boyutu tam olarak sağlayamaz.

Bu nedenle örgütler yapay zekâyı mentorluk süreçlerinin yerine koymamalıdır. Aksi hâlde çalışan teknik olarak desteklenirken ilişkisel olarak yalnız kalabilir. Özellikle uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinde bu risk daha büyüktür. Fiziksel mekânın sağladığı kendiliğinden öğrenme fırsatları zaten azalmışken, yapay zekâya aşırı yönelim çalışanların örgütsel sosyalizasyonunu daha da zayıflatabilir.

4.3. Duygusal Desteğin Yapay Zekâya Kayması

Yapay zekâ araçları giderek daha konuşkan, yanıt verici ve kişiselleştirilmiş hâle gelmektedir. Çalışanlar yapay zekâyı yalnızca teknik yardım için değil; zor bir e-posta yazmak, çatışmalı bir konuşmaya hazırlanmak, yöneticisine nasıl yaklaşacağını planlamak veya iş yerindeki bir soruna ilişkin fikir almak için de kullanabilir. Bu kullanım biçimleri bazı durumlarda gerçekten yararlı olabilir.

Ancak burada önemli bir ayrım vardır: Yapay zekâ destek sağlayabilir, fakat insani anlamda karşılıklılık sunmaz. Çalışan yapay zekâdan anlamlı bir öneri alabilir; ancak yapay zekâ onunla aynı örgütsel deneyimi paylaşmaz, onu sosyal olarak tanımaz ve karşılıklı bir ilişki kurmaz. Bu nedenle yapay zekâ, "destek var ama ilişki yok" biçiminde tanımlanabilecek bir durumu ortaya çıkarabilir.

Bu durum yalnızlığı derinleştirebilir. Çünkü yalnızlık yalnızca sorun çözememekten değil, sorunları paylaşacak anlamlı insan ilişkilerinin yokluğundan kaynaklanır. Çalışan tüm sorunlarını yapay zekâ ile çözmeye alıştığında, insanlara açılma ve destek isteme davranışı azalabilir. Böylece yapay zekâ, çalışanı güçlendirirken aynı zamanda onu sosyal olarak izole eden bir araca dönüşebilir.

4.4. Algoritmik Karşılaştırma ve Sosyal Geri Çekilme

Yapay zekâ aracılı örgütlerde çalışanlar arasında yeni karşılaştırma alanları oluşmaktadır. Kim yapay zekâyı daha iyi kullanıyor? Kim daha hızlı çıktı üretiyor? Kim daha iyi komut yazıyor? Kim daha yenilikçi sonuçlar alıyor? Kim yeni teknolojilere daha hızlı uyum sağlıyor? Bu sorular, çalışanlar arasında yeni bir statü ve yeterlik alanı yaratabilir.

Bu durum bazı çalışanlar için motive edici olabilir. Ancak yapay zekâ okuryazarlığı düşük olan çalışanlar kendilerini yetersiz, geride kalmış veya tehdit altında hissedebilir. Bu duygu, yardım istemeyi zorlaştırabilir. Çalışan bilmediğini göstermemek için sessizleşebilir. Sessizlik ise yalnızlığı besleyen önemli bir mekanizmadır.

AI okuryazarlığı bu noktada önemli bir farklılaştırıcı değişken olarak değerlendirilebilir. Çalışan-yapay zekâ iş birliğinin iş yükünü azaltarak proaktif davranışları destekleyebileceği; ancak bu olumlu etkinin çalışanların yapay zekâ okuryazarlığına bağlı olarak güçlenebileceği belirtilmektedir (Sun vd., 2025). Dolayısıyla yapay zekâ becerileri düşük olan çalışanlar için teknoloji bir kaynak olmaktan çok yeterlik tehdidi ve sosyal geri çekilme nedeni hâline gelebilir.

Algoritmik yönetim bu süreci daha da yoğunlaştırabilir. Çalışanların performansı dijital göstergeler, üretkenlik ölçümleri veya yapay zekâ kullanım

metrikleriyle izlendiğinde, çalışanlar kendilerini sürekli değerlendirme altında hissedebilir. Bu durum psikolojik güvenliği azaltabilir. Edmondson'a (1999) göre psikolojik güvenlik, çalışanların hata, soru, fikir ve endişelerini cezalandırılma korkusu olmadan ifade edebilmeleri açısından temel bir koşuldur. Psikolojik güvenlik azaldığında çalışan daha az soru sorar, daha az yardım ister ve daha az ilişki kurar.

4.5. Aidiyetin Parçalanması

İş yerinde aidiyet, yalnızca aynı kurumda çalışmakla oluşmaz. Aidiyet; ortak deneyimler, tekrar eden etkileşimler, karşılıklı tanınma, paylaşılan amaçlar ve grup içinde kabul edilme duygusuyla gelişir. Yapay zekâ aracılı çalışma düzenleri, eğer yalnızca bireysel üretkenliği artırma mantığıyla tasarlanırsa, çalışanların kolektif aidiyet deneyimini zayıflatabilir.

Çalışan kendi yapay zekâ aracıyla kendi çıktısını üretir, kendi hızını artırır ve kendi görevlerini optimize eder. Ancak ortak öğrenme, ortak üretim ve ortak anlam geliştirme süreçleri azalırsa örgüt sosyal bir topluluk olmaktan çok dijital olarak koordine edilen bireysel üreticiler ağına dönüşebilir. Bu durumda çalışanlar aynı örgütte çalışır; fakat aynı örgütsel deneyimi paylaşmaz.

Bu aidiyet parçalanması özellikle hibrit, uzaktan ve proje bazlı çalışma düzenlerinde daha belirgin olabilir. Çalışanlar aynı ekipte yer alsalar bile, gündelik deneyimleri büyük ölçüde bireysel ekranlar, dijital platformlar ve yapay zekâ araçları üzerinden yürür. Böyle bir ortamda örgütsel aidiyet sembolik düzeyde kalabilir; çalışan pratikte yalnızlaşabilir.

5. Yapay Zekâ Aracılı İş Yeri Yalnızlığının Örgütsel Davranış Sonuçları

Yapay zekâ aracılı iş yeri yalnızlığı yalnızca bireysel bir duygu durumu olarak görülmemelidir. İş yeri yalnızlığı çalışanların tutumlarını, davranışlarını, ilişkilerini ve performanslarını etkileyebilecek örgütsel bir olgudur.

5.1. Çalışan İyi Oluşu

İş yeri yalnızlığı çalışanların psikolojik iyi oluşunu doğrudan etkileyebilir. Sosyal destek, iş stresinin azaltılmasında önemli bir kaynaktır. Çalışan iş yerinde güvenebileceği, danışabileceği ve kendisini anlayabilecek insan ilişkilerine sahip değilse, aynı iş yükü daha yorucu hâle gelebilir. Bu nedenle yalnızlık, çalışanların duygusal enerjisini tüketebilir. Algılanan sosyal izolasyonun yalnızca duygusal değil bilişsel işlevler ve genel sağlık üzerinde de olumsuz etkiler doğurabildiği göz önünde bulundurulduğunda, iş yerindeki yalnızlığın çalışan iyi oluşu açısından taşıdığı önem daha da belirginleşir (Cacioppo ve Hawkley, 2009).

Yapay zekâ burada çift yönlü bir rol oynar. Bir yandan iş yükünü azaltabilir, bilgiye erişimi hızlandırabilir ve çalışanların görevleri daha kolay tamamlamasını sağlayabilir. Diğer yandan insan desteğini zayıflatırsa çalışan iyi oluşunu olumsuz etkileyebilir. Öz-belirleme kuramı açısından ifade edilecek olursa, yapay zekâ özerklik ve yeterlik ihtiyaçlarını destekleyebilir; fakat ilişkilenme ihtiyacı karşılanmadığında çalışan motivasyonu ve iyi oluşu bütüncül olarak zarar görebilir (Deci ve Ryan, 2000).

5.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Adanmışlık

İş yeri yalnızlığı çalışanın örgüte yönelik duygusal bağını zayıflatabilir. Örgütsel bağlılık yalnızca ücret, kariyer fırsatı veya iş güvencesiyle açıklanamaz. Çalışanların örgüte bağlılık geliştirmesinde görülme, değer verilme, desteklenme ve aidiyet deneyimleri önemlidir.

Yapay zekâ aracılı örgütlerde çalışan işini sürdürebilir ve hatta yüksek performans gösterebilir; ancak örgüte duygusal olarak bağlanmayabilir. Bu durum "işlevsel katılım fakat duygusal kopuş" olarak adlandırılabilir. Çalışan görevlerini yerine getirir, dijital sistemleri kullanır, yapay zekâ araçlarıyla üretkenliğini artırır; fakat örgütü sosyal bir topluluk olarak deneyimlemez.

Tian, Liu ve Yang (2023), iş yeri yalnızlığının algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynayabileceğini göstermektedir. Bu bulgu, örgütsel desteğin yalnızca araç ve kaynak sağlamakla sınırlı olmadığını göstermesi açısından önemlidir. Çalışana gelişmiş yapay zekâ sistemleri sunmak destekleyici görünebilir; ancak ilişkisel destek eksikse çalışan yalnız hissetmeye devam edebilir.

5.3. Çalışan Sesi ve Örgütsel Sessizlik

Çalışan sesi, çalışanların örgütsel süreçleri iyileştirmek amacıyla fikirlerini, önerilerini, sorunlarını veya endişelerini ifade etmeleridir. Çalışan sesinin ortaya çıkması için psikolojik güvenlik, güven ve sosyal bağlılık gerekir. Yalnız hisseden çalışan, fikirlerinin önemsenmeyeceğini veya kendisini ifade ettiğinde yeterli destek bulamayacağını düşünebilir.

Yapay zekâ aracılı çalışma düzenlerinde çalışan sesi iki şekilde zayıflayabilir. Birincisi, çalışan sorunlarını insanlarla tartışmak yerine yapay zekâ aracılığıyla bireysel olarak çözmeye çalışabilir. Bu durumda sorunlar örgütsel öğrenme fırsatına dönüşmeden bireysel düzeyde kalır. İkincisi, algoritmik izleme sistemleri çalışanların hata, belirsizlik veya eleştirel görüş paylaşma isteğini azaltabilir. Çalışan "yetersiz görünmemek" için sessiz kalabilir.

Bu sessizlik yalnızlığı derinleştirir. Çalışan konuşmadıkça destek alamaz; destek alamadıkça daha fazla yalnızlaşır. Böylece iş yeri yalnızlığı ile örgütsel sessizlik birbirini besleyen bir döngüye dönüşebilir.

5.4. İş Birliği ve Bilgi Paylaşımı

Yapay zekâ bireysel bilgi üretimini destekleyebilir; ancak örgütsel bilgi paylaşımının yerini tamamen alamaz. Bilgi paylaşımı yalnızca veri aktarımı değildir. Çalışanlar bilgi paylaşırken bağlam, deneyim, sezgi, yargı ve anlam da paylaşırlar. Özellikle örtük bilgi, kurum kültürü, müşteri ilişkileri, etik ikilemler ve politik duyarlılıklar gibi alanlarda insan deneyimi kritik önemdedir.

Yapay zekâya aşırı yönelim, çalışanların birbirlerinden öğrenme eğilimini azaltabilir. Her çalışan kendi yapay zekâ aracıyla kendi çözümlerini ürettiğinde, bilgi bireysel ekranlarda kalabilir. Bu durum ekip düzeyinde ortak bilgi üretimini zayıflatabilir. Yalnız hisseden çalışanlar başkalarına yardım etmeye veya bilgi paylaşmaya da daha az istekli olabilir. Bu nedenle iş yeri yalnızlığı ekip düzeyinde iş birliği kapasitesini olumsuz etkileyebilir.

5.5. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar

Yapay zekâ aracılı iş yeri yalnızlığının olası olumsuz sonuçlarından biri üretkenlik karşıtı iş davranışlarıdır. Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüte veya örgüt üyelerine zarar verebilecek gönüllü davranışları ifade eder. Bunlar işi yavaşlatma, sorumluluklardan kaçınma, başkalarına yardım etmeme, örgütsel kaynakları kötüye kullanma veya kişilerarası olumsuz davranışlar biçiminde ortaya çıkabilir.

Meng vd. (2025), çalışan-yapay zekâ iş birliğinin çalışanların insan meslektaşlarıyla iletişim ve etkileşimini azaltabileceğini, bunun da yalnızlık duygusuna ve üretkenlik karşıtı davranışlara yol açabileceğini tartışmaktadır. Ayrıca liderin duygusal desteğini düzenleyici değişken olarak ele almaları, yapay zekâ çağında insan liderliğinin önemini göstermektedir. Yapay zekâ ne kadar gelişirse gelişsin, çalışanların duygusal olarak desteklenmeye ve insanlar tarafından görülmeye ihtiyacı devam etmektedir.

6. Uluslararası ve Kültürel Perspektifler

Yapay zekâ aracılı örgütlerde iş yeri yalnızlığı her ülkede ve kültürde aynı biçimde ortaya çıkmaz. Kültürel değerler, iş ilişkileri, güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk eğilimleri, dijital altyapı, iş güvencesi ve çalışma normları bu deneyimi şekillendirir. Bu nedenle konu yalnızca teknoloji ve birey ilişkisi olarak değil, uluslararası örgütsel davranış konusu olarak ele alınmalıdır.

6.1. Bireycilik ve Toplulukçuluk

Bireyci kültürlerde çalışanlar özerklik, bireysel başarı ve kişisel inisiyatif değerlerine daha fazla önem verebilir. Bu bağlamlarda yapay zekâ destekli bireysel çalışma, çalışanlar tarafından güçlendirici ve özgürleştirici olarak görülebilir. Çalışan başkalarına daha az bağımlı olduğu, kendi iş akışını daha rahat yönettiği ve bireysel üretkenliğini artırdığı için yapay zekâyı olumlu deneyimleyebilir.

Ancak bireyci kültürlerde bile ait olma ihtiyacı ortadan kalkmaz. İnsanların güçlü ve anlamlı sosyal bağlara ihtiyaç duyduğu varsayımı kültürler üstü bir psikolojik temele sahiptir. Bu nedenle özerklik artsa bile, ilişkisel kopuş çalışan iyi oluşunu zedeleyebilir.

Toplulukçu kültürlerde ise iş yerindeki ilişkiler daha güçlü bir sosyal anlam taşıyabilir. Çalışanlar için iş arkadaşlarıyla yakınlık, grup uyumu, karşılıklı destek ve aidiyet duygusu daha merkezi olabilir. Bu tür kültürlerde yapay zekânın insan etkileşimini azaltması yalnızca teknik bir değişim olarak değil, ilişkisel bir kayıp olarak algılanabilir. Çalışanlar insanlardan çok sistemlerle muhatap olduklarında örgütsel bağlılıkları daha fazla zarar görebilir.

6.2. Güç Mesafesi ve Algoritmik Otorite

Güç mesafesi, bir toplumda güç eşitsizliklerinin ne ölçüde kabul edildiğini ifade eder (Hofstede, 2001). Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde çalışanlar hiyerarşik kararları veya üstten gelen uygulamaları daha az sorgulayabilir. Bu bağlamlarda algoritmik yönetim ve yapay zekâ destekli performans değerlendirme sistemleri açıkça eleştirilmeyebilir. Ancak sessizlik, kabul anlamına gelmez. Çalışanlar yalnızlık, dışlanmışlık veya adaletsizlik hissetseler bile bunu ifade etmekte zorlanabilir.

Düşük güç mesafesine sahip kültürlerde ise çalışanlar algoritmik kararları, dijital gözetimi ve yapay zekâ destekli değerlendirmeleri daha fazla sorgulayabilir. Şeffaflık, katılım ve açıklanabilirlik beklentisi daha yüksek olabilir. Bu nedenle yapay zekâ uygulamalarının kültürel bağlama duyarlı biçimde tasarlanması gerekir.

6.3. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ekonomiler

Yapay zekâ aracılı yalnızlık gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde farklı biçimlerde deneyimlenebilir. Gelişmiş ekonomilerde yapay zekâ kullanımı daha yaygın, dijital altyapı daha güçlü ve uzaktan çalışma düzenleri daha yerleşik olabilir. Bu bağlamlarda yalnızlık daha çok dijitalleşmiş bilgi işçiliği, hibrit çalışma ve bireyselleşmiş performans kültürü üzerinden şekillenebilir.

Gelişmekte olan ekonomilerde ise yapay zekâ kullanımı daha eşitsiz olabilir. Bazı çalışanlar gelişmiş yapay zekâ araçlarına erişebilirken, bazıları dijital beceri eksikliği, eğitim yetersizliği veya altyapı sorunları nedeniyle bu dönüşümün dışında kalabilir. Bu durum örgüt içinde yeni bir dijital ayrışma yaratabilir. Yapay zekâyı iyi kullanan çalışanlar daha görünür ve değerli hâle gelirken, diğer çalışanlar kendilerini yetersiz, dışlanmış veya geride kalmış hissedebilir.

Bu nedenle yapay zekâ aracılı iş yeri yalnızlığı aynı zamanda eşitsizlik ve kapsayıcılık meselesidir. Örgütler yapay zekâ eğitimlerini yalnızca teknik beceri aktarımı olarak değil, çalışanların kendilerini dışlanmış hissetmelerini önleyecek sosyal bir destek mekanizması olarak tasarlamalıdır.

6.4. Küresel ve Hibrit Ekipler

Küresel ekiplerde yapay zekâ çeviri, toplantı planlama, belge özetleme ve bilgi paylaşımı açısından önemli kolaylıklar sağlayabilir. Ancak küresel ekiplerde zaman farkı, kültürel farklılıklar ve fiziksel mesafe nedeniyle sosyal bağ kurmak zaten zordur. Yapay zekâ bu süreçleri daha verimli hâle getirebilir; fakat insan etkileşimini daha da araçsallaştırırsa ekip üyelerinin birbirini tanıması, güven geliştirmesi ve aidiyet kurması zorlaşabilir.

Hibrit ekiplerde de benzer bir risk vardır. Çalışanların bir kısmı ofiste, bir kısmı uzaktan çalışırken yapay zekâ destekli araçlar iş akışını kolaylaştırabilir. Ancak örgüt bilinçli olarak sosyal bağ kurma alanları yaratmazsa, çalışanlar aynı ekipte yer almalarına rağmen birbirlerine yabancılaşabilirler. Bu nedenle uluslararası ve hibrit örgütlerde yapay zekâ uygulamaları yalnızca iş akışı tasarımı değil, sosyal bağ tasarımı olarak da düşünülmelidir. Nitekim uzaktan çalışan bir iş gücünde aidiyet duygusunun ancak bilinçli ve sistematik örgütsel uygulamalarla güçlendirilebileceği vurgulanmaktadır (Cenkci vd., 2023).

Uzaktan çalışma bağlamında yapılan güncel çalışmalar, iş ve ev talepleri ile sosyal destek düzeylerinin çalışanların iş yeri yalnızlığı deneyiminde belirleyici olabileceğini göstermektedir (Walz vd., 2024). Bu bulgu, yapay zekâ aracılı hibrit çalışmanın yalnızca mekânsal esneklik meselesi olmadığını; aynı zamanda çalışanların ilişkisel destek kaynaklarının nasıl yapılandırıldığıyla da ilgili olduğunu göstermektedir.

7. Yönetsel Çıkarımlar

Yapay zekâ aracılı örgütlerde iş yeri yalnızlığını azaltmak için örgütlerin teknolojiyi yalnızca verimlilik aracı olarak değil, sosyo-teknik bir dönüşüm unsuru olarak değerlendirmesi gerekir. Yapay zekâ uygulamalarının başarısı, yalnızca sistemlerin ne kadar hızlı çalıştığı veya ne kadar doğru sonuç ürettiğiyle değil, çalışanların bu sistemler içinde kendilerini ne kadar bağlı, değerli ve desteklenmiş hissettikleriyle de ilgilidir.

İlk olarak, örgütler informal insan etkileşimini bilinçli biçimde korumalıdır. Yapay zekâ çalışanların küçük sorular için birbirlerine danışma ihtiyacını azaltabilir. Bu nedenle örgütler akran öğrenmesi, kısa ekip buluşmaları, deneyim paylaşım oturumları, mentorluk grupları ve informal iletişim alanları oluşturmalıdır. Bu uygulamalar yalnızca sosyal etkinlik olarak değil, örgütsel öğrenme ve bağlılık mekanizması olarak görülmelidir.

İkinci olarak, yapay zekâ mentorluk sistemlerinin yerine değil, destekleyicisi olarak konumlandırılmalıdır. Özellikle yeni çalışanlar için insan rehberliği vazgeçilmezdir. Yapay zekâ bilgi sağlayabilir; ancak çalışanın örgütsel kimlik geliştirmesi, sosyal olarak kabul görmesi ve mesleki özgüven kazanması için insan mentorlar gereklidir.

Üçüncü olarak, örgütler çalışan yalnızlığını ölçmeli ve izlemelidir. Çalışan memnuniyeti, iş yükü veya performans göstergeleri tek başına yeterli değildir. Çalışanların kendilerini örgütte ne kadar bağlı, görünür, desteklenmiş ve dahil edilmiş hissettikleri düzenli olarak değerlendirilmelidir. İş yeri yalnızlığı çoğu zaman açıkça dile getirilmeyen bir deneyimdir; bu nedenle yöneticiler yalnızlığı görünür kılacak güvenli geribildirim kanalları oluşturmalıdır.

Dördüncü olarak, algoritmik yönetim uygulamalarında şeffaflık sağlanmalıdır. Çalışanlar hangi verilerin toplandığını, bu verilerin nasıl kullanıldığını, yapay zekâ sistemlerinin hangi kararları etkilediğini ve itiraz mekanizmalarının neler olduğunu bilmelidir. Şeffaf olmayan algoritmik sistemler çalışanlarda güvensizlik, çaresizlik ve yalnızlık hissini artırabilir.

Beşinci olarak, liderlerin duygusal destek rolü güçlendirilmelidir. Yapay zekâ çağında liderliğin önemi azalmamaktadır; aksine değişmektedir. Liderler artık yalnızca iş hedeflerini yöneten kişiler değil, teknolojik olarak yoğunlaşmış çalışma ortamlarında insan bağlantısını koruyan aktörler olmalıdır. Yapay zekâ ne kadar gelişirse gelişsin, çalışanların insanlar tarafından görülmeye, anlaşılmaya ve desteklenmeye ihtiyacı devam etmektedir.

Altıncı olarak, yapay zekâ okuryazarlığı kapsayıcı biçimde geliştirilmelidir. Yapay zekâ becerileri çalışanlar arasında yeni bir ayrışma yaratmamalıdır. Eğitimler yalnızca teknik kullanım becerilerine değil, etik kullanım, iş birliği, psikolojik güvenlik ve insan ilişkilerinin korunması konularına da odaklanmalıdır. Çalışanlar yapay zekâyı bireysel rekabet aracı olarak değil, kolektif öğrenme ve destek aracı olarak kullanmaya teşvik edilmelidir.

Çalışan-yapay zekâ iş birliği her koşulda olumsuz sonuçlar üretmez; aksine uygun beceri düzeyi, destekleyici iklim ve açık kullanım normları bulunduğunda çalışanların iş yükünü azaltabilir ve proaktif davranışlarını destekleyebilir (Sun vd., 2025). Bu nedenle amaç yapay zekâ kullanımını sınırlamak değil, onu çalışanların sosyal bağlarını zayıflatmayacak biçimde örgütsel öğrenme ve kolektif destek süreçleriyle bütünleştirmektir.

8. Gelecekteki Araştırmalar İçin Öneriler

Yapay zekâ aracılı örgütlerde iş yeri yalnızlığı henüz gelişmekte olan bir araştırma alanıdır. Bu nedenle gelecekteki çalışmalar için önemli fırsatlar bulunmaktadır.

İlk olarak, farklı yapay zekâ kullanım biçimlerinin yalnızlık üzerindeki etkileri ayrı ayrı incelenmelidir. Yazı destek araçları, karar destek sistemleri, algoritmik performans değerlendirme araçları, sohbet robotları, işe alım algoritmaları ve üretken yapay zekâ uygulamaları çalışanlar üzerinde aynı etkiyi yaratmayabilir.

Bu ayrım yapılırken yapay zeka aracılı iletişim çalışmalarından da yararlanılabilir. Çünkü yapay zekânın mesajı yalnızca ileten değil, kimi zaman mesajı üreten veya dönüştüren bir aracı olarak çalışması, çalışanların karşılıklı güven, samimiyet ve sosyal varlık algılarını farklı biçimlerde etkileyebilir (Mieczkowski vd., 2021; Oh vd., 2018).

İkinci olarak, yapay zekânın araç, meslektaş benzeri aktör ve yönetim sistemi olarak farklı biçimlerde deneyimlenmesi araştırılmalıdır. Çalışan yapay zekâyı yalnızca kullandığı bir araç olarak gördüğünde farklı; kendisiyle etkileşime giren bir çalışma arkadaşı gibi gördüğünde farklı; performansını değerlendiren bir otorite olarak gördüğünde farklı tepkiler verebilir.

Üçüncü olarak, boylamsal araştırmalara ihtiyaç vardır. Yapay zekâ kullanımı başlangıçta heyecan, kolaylık ve üretkenlik artışı yaratabilir. Ancak insan etkileşimleri zamanla azaldıkça yalnızlık daha geç ortaya çıkabilir. Kesitsel araştırmalar bu zamansal süreci yakalamakta yetersiz kalabilir.

Dördüncü olarak, düzenleyici değişkenler incelenmelidir. Lider desteği, psikolojik güvenlik, takım iklimi, yapay zekâ okuryazarlığı, uzaktan çalışma yoğunluğu, örgüt kültürü ve iş tasarımı yapay zekâ ile yalnızlık arasındaki ilişkiyi etkileyebilir.

Beşinci olarak, kültürlerarası araştırmalar önemlidir. Yapay zekâ aracılı yalnızlık bireyci ve toplulukçu kültürlerde, yüksek ve düşük güç mesafeli toplumlarda, gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Bu nedenle uluslararası karşılaştırmalı çalışmalar literatüre önemli katkı sağlayacaktır.

Altıncı olarak, yapay zekânın yalnızlığı azaltabileceği koşullar da araştırılmalıdır. Yapay zekâ bazı durumlarda çalışanları birbirine bağlayan, kapsayıcılığı artıran, izole çalışanları tespit eden veya iletişim bariyerlerini azaltan bir araç olarak kullanılabilir. Dolayısıyla araştırmalar yalnızca risklere değil, olumlu kullanım koşullarına da odaklanmalıdır.

Yedinci olarak, nitel araştırmalar bu alanda önemli katkı sağlayabilir. Çalışanların yapay zekâyı gündelik işlerinde nasıl deneyimledikleri, hangi durumlarda insanlara danışmak yerine yapay zekâya yöneldikleri, bu yönelimin sosyal ilişkilerini nasıl etkilediği ve yalnızlık deneyimini nasıl anlamlandırdıkları derinlemesine görüşmelerle incelenebilir. Bu tür çalışmalar, nicel modellerin yakalayamayacağı ince ilişkisel dinamikleri ortaya koyabilir.

Sekizinci olarak, bu alanda ölçek geliştirme çalışmaları da yapılabilir. Genel yalnızlık ölçekleri (ör. UCLA Yalnızlık Ölçeği; Russell, 1996) ile mevcut iş yeri yalnızlığı ölçekleri büyük ölçüde genel yalnızlık deneyimini ölçmektedir; ancak yapay zekâ aracılı yalnızlık, görev desteği ile sosyal destek arasındaki fark, yapay zekâya yönelim nedeniyle azalan insan etkileşimi, algoritmik değerlendirme altında sosyal geri çekilme gibi daha özgül boyutlar içerebilir. Bu nedenle gelecekte "Yapay Zeka Aracılı İşyeri Yalnızlığı" kavramına özgü ölçüm araçları geliştirilebilir.

9. Sonuç

Yapay zekâ, çağdaş örgütlerde çalışma biçimlerini köklü biçimde dönüştürmektedir. Bu dönüşüm yalnızca teknik, ekonomik veya yönetsel bir mesele değildir; aynı zamanda derin bir örgütsel davranış meselesidir. Yapay zekâ çalışanların nasıl iş yaptığını, kimden destek aldığını, kiminle öğrendiğini, nasıl iletişim kurduğunu ve örgüte nasıl bağlandığını değiştirmektedir.

Bu bölümde yapay zekâ aracılı örgütlerde iş yeri yalnızlığının önemli fakat henüz yeterince incelenmemiş bir konu olduğu savunulmuştur. Yapay zekâ çalışanlara hız, bilgi, özerklik ve verimlilik sağlayabilir; ancak insan etkileşimlerini azalttığında, akran öğrenmesini zayıflattığında, duygusal desteği ikame ettiğinde, algoritmik karşılaştırmayı artırdığında ve aidiyet duygusunu parçaladığında iş yeri yalnızlığını besleyebilir.

Bu yalnızlık yalnızca bireysel bir duygu olarak kalmaz. Çalışan iyi oluşunu, örgütsel bağlılığı, işe adanmışlığı, çalışan sesini, iş birliğini, bilgi paylaşımını ve üretkenlik karşıtı davranışları etkileyebilir. Bu nedenle örgütler yapay zekâ uygulamalarını değerlendirirken yalnızca performans ve verimlilik göstergelerine değil, çalışanların sosyal bağlılık ve aidiyet deneyimlerine de odaklanmalıdır.

Uluslararası perspektiften bakıldığında, yapay zekâ aracılı yalnızlık farklı kültürlerde farklı biçimlerde yaşanabilir. Bireycilik, toplulukçuluk, güç mesafesi, dijital eşitsizlik ve iş güvencesi gibi bağlamsal unsurlar bu deneyimi şekillendirir. Dolayısıyla örgütler yapay zekâ stratejilerini evrensel ve standart bir teknoloji politikası olarak değil, kültürel ve ilişkisel bağlama duyarlı bir insan yönetimi meselesi olarak ele almalıdır.

Sonuç olarak, yapay zekâ çağında örgütlerin temel sınavı yalnızca insanlarla makinelerin nasıl daha verimli çalışacağı değildir. Asıl soru, makinelerle daha fazla çalışan insanların birbirleriyle anlamlı biçimde bağlı kalıp kalamayacağıdır. Geleceğin örgütleri, yapay zekâyı yalnızca üretkenliği artıran bir araç olarak değil, insan bağlantısını koruyacak biçimde tasarlanması gereken bir sosyo-teknik sistem olarak görmelidir. İnsanların teknolojik olarak güçlendiği ama sosyal olarak yalnızlaşmadığı örgütler yaratmak, çağdaş örgütsel davranışın en önemli gündemlerinden biri olmaya adaydır.

KAYNAKÇA

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. Psychological Bulletin, 117(3), 497–529. https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497

Benlian, A., Wiener, M., Cram, W. A., Krasnova, H., Maedche, A., Möhlmann, M., . . . Remus, U. (2022). Algorithmic management. Business & Information Systems Engineering, 64(6), 825–839. https://doi.org/10.1007/s12599-022-00764-w

Bryan, B. T., Triantafillopoulou, E., Parsons, V., Arseneault, L., & Matthews, T. (2025). Conceptualising workplace loneliness: A qualitative investigation with UK workers. Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology, 60(10), 2325–2337. https://doi.org/10.1007/s00127-025-02925-0

Cacioppo, J. T., & Hawkley, L. C. (2009). Perceived social isolation and cognition. Trends in Cognitive Sciences, 13(10), 447–454. https://doi.org/10.1016/j.tics.2009.06.005

Cenkci, A. T., Downing, M. S., Bircan, T., & Perham-Lippman, K. (2023). Overcoming workplace loneliness: Cultivating belonging for a remote workforce. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/9781803825014

Deci, E. L., & 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. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

de Jong Gierveld, J., & van Tilburg, T. G. (2016). Social isolation and loneliness. In H. S. Friedman (Ed.), Encyclopedia of mental health (2nd ed., pp. 175–178). Amsterdam, Netherlands: Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-397045-9.00118-X

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Félix, B., Dourado, D., & Nossa, V. (2023). Algorithmic management, preferences for autonomy/security and gig-workers' wellbeing: A matter of fit? Frontiers in Psychology, 14, 1088183. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1088183

Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human–AI symbiosis in organizational decision making. Business Horizons, 61(4), 577–586. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007

Meng, Q., Wu, T.-J., Duan, W., & Li, S. (2025). Effects of employee–artificial intelligence (AI) collaboration on counterproductive work behaviors (CWBs): Leader emotional support as a moderator. Behavioral Sciences, 15(5), 696. https://doi.org/10.3390/bs15050696

Mieczkowski, H., Hancock, J. T., Naaman, M., Jung, M. F., & Hohenstein, J. (2021). AI-mediated communication: Language use and interpersonal effects in a re-

ferential communication task. Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 5(CSCW1), 1–14. https://doi.org/10.1145/3449091

Oh, C. S., Bailenson, J. N., & Welch, G. F. (2018). A systematic review of social presence: Definition, antecedents, and implications. Frontiers in Robotics and AI, 5, 114. https://doi.org/10.3389/frobt.2018.00114

Özçelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. Academy of Management Journal, 61(6), 2343–2366. https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066

Peplau, L. A., & Perlman, D. (1982). Perspectives on loneliness. In L. A. Peplau & D. Perlman (Eds.), Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy (pp. 1–18). New York, NY: Wiley.

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. Academy of Management Review, 46(1), 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Russell, D. W. (1996). UCLA Loneliness Scale Version 3: Reliability, validity, and factor structure. Journal of Personality Assessment, 66(1), 20–40. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6601_2

Sun, C., Zhao, X., Guo, B., & Chen, N. (2025). Will employee–AI collaboration enhance employees' proactive behavior? A study based on the conservation of resources theory. Behavioral Sciences, 15(5), 648. https://doi.org/10.3390/bs15050648

Tian, G., Liu, T., & Yang, R. (2023). Workplace loneliness mediates the relationship between perceived organizational support and job performance: Differing by extraversion. Frontiers in Psychology, 14, 1058513. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1058513

Walz, T., Kensbock, J. M., de Jong, S. B., & Kunze, F. (2024). Lonely@Work@Home? The impact of work/home demands and support on workplace loneliness during remote work. European Management Journal, 42(5), 767–778. https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.05.001

Wright, S. L., Burt, C. D. B., & Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. New Zealand Journal of Psychology, 35(2), 59–68.



GÜNÜMÜZ EKONOMİ DÜNYASINDA YALIN STRATEJİNİN ARTAN ÖNEMİ

Haydar ATEŞ[1]

1 Dr. Öğr. Üyesi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Fakültesi, hates@thk.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1961-8954

1. Giriş:

Strateji ve girişimcilik genellikle birbirinin zıt kutupları olarak görülür. Strateji, tek bir net yolu titizlikle tanımlamak ve takip etmek anlamına gelirken, girişimcilik yeni fırsatlardan yararlanmak için sürekli yön değiştirmeyi içerir. Gerçekte ikisi de son derece zıt kavramlardır.

Strateji, önceden sistematik olarak belirlenmiş, net bir şekilde tanımlanmış bir yolu, dikkatlice seçilmiş bir dizi faaliyet aracılığıyla takip etme olarak değerlendirilir. Girişimcilik ise fırsatçılığın özü olarak görülür ve bilgi akışı ile piyasaların hızla değişmesiyle birlikte girişimlerin sürekli olarak yeni yönlere doğru dönmesini gerektirir. Ancak ikisi de birbirine son derece ihtiyaç duyar. Girişimcilik olmadan strateji, merkezi planlamadır. Strateji olmadan girişimcilik ise kaosa yol açar. Esasında birbirini bütünleyen kavramlardır.

Birçok girişimcinin kavrayamadığı şey, etkili stratejinin girişimci davranışını bastırmak yerine, yenilik ve denemenin hangi sınırlar içinde gerçekleşmesi gerektiğini belirleyerek onu teşvik etmesidir. Ancak kurumsal firmalarının daha girişimci olmasını isteyen yöneticiler, aşama-kapı süreçlerinin, çok ufuklu planlamanın ve stratejik büyüme girişimlerini yönetmek için kullanılan diğer kurumsal araçların yeniliği nasıl baltalayabileceğini tam olarak anlamayabilirler.

Gerçek şu ki, yalın girişimlerin aşağıdan yukarıya yaklaşımını stratejik yönetimin yukarıdan aşağıya yönelimiyle entegre etmek son derece zordur.

2. Açıklama:

Girişimcilik, "şu anda sahip olunan kaynaklara bakılmaksızın fırsat arayışı" olarak tanımlanır. Bu, girişimcilerin karşı karşıya kaldığı temel zorluğu vurgular: Hepsi; para, yetenek, fikri mülkiyet, dağıtıma erişim vb. konularda yetersizlik çekmektedir. Ek dış kaynaklar edinmek kısmen çözüm olsa da içsel zorluk, girişimin sahip olduğu kaynakları akıllıca yönetmek, korumak ve kullanmaktır. Strateji tam olarak bununla ilgilidir. Gerçekten de herhangi bir şirket kurucusu için en iyi tavsiye şudur: Ne yapmamanız gerektiğini bilin. Strateji bunu anlamanıza yardımcı olur (ActiveCollab Team, 2025).

Kuruluş aşamasındaki firmaların liderlerinden çok daha fazla, girişimcilerin bazı temel ilkeleri tanımaları gerekir:

A seçeneğini yapmanın fırsat maliyeti, B seçeneğini de yapamamanızdır.

Kaynak kısıtlı bir girişimde, seçenekler birbirini dışlar. Yeni bir müşteri için bir ürünü özelleştirmek üzere iki yazılım mühendisi görevlendirirseniz, ürünün 2.0 sürümünün piyasaya sürülmesini üç ay geciktirirsiniz. Hiçbir deneme bu sorunun üstesinden gelemez. Her seçim, farklı bir sonuç ve öngörülemeyen etkilerle benzersiz bir yol yaratır.

Bu nedenle, A'yı şimdi yapıp B'yi daha sonra yapamazsınız; çünkü koşullar neredeyse kesinlikle değişmiş olacaktır. Rakipler kendi 2.0 sürümlerini piyasaya sürmüş olacaklardır. Kilit tedarikçiler, tüm kapasitelerini başkalarına taahhüt eden sözleşmeler imzalamış olacaklardır. Potansiyel müşterilerin hizmet hakkındaki yargıları, bir rakibin sürümüyle yaşadıkları deneyimle zaten bulanıklaşmış olacaktır. B'yi takip etmede etkili olacak çalışan şirketten ayrılmış olacaktır. Her seçim, başka bir şeyin geri dönülmez bir reddidir.

Kararlar birbirine bağlıdır.

Pazarlama departmanındaki A. şahsı X işini yaparsa, bu ürün geliştirme departmanındaki B'yi de etkiler ve bunun tersi de geçerlidir. Herhangi bir girişim, en kıt kaynak olan insanların zamanının sadece bir departman için değil, kuruluşun tamamı için kritik olan görevlere harcanmasını sağlamalıdır. Kurumsal bir firmada, işletme birimleri birçok organizasyonel kısıtlamaya tabidir: markanın konumlandırılması, ortak bir satış ekibi vb. Bu kısıtlamalar, girişimler ve yenilikler arasında tutarlılık sağlamaya yardımcı olur. Ancak yeni bir girişimde organizasyonel parametreler yoktur; dünya onun için bir deniz kabuğu gibidir. Bu da girişimcilerin sınırlar belirlemesini daha da önemli hale getirir olur (ActiveCollab Team, 2025).

Basit pazar testleri her zaman faydalı olmayabilir.

Yalın girişimcilik akımı, hızlı testler yoluyla çevikliği ve adaptasyonu esas alır. Bu, kademeli olarak yenilik yapmak ve bir teklifin pazara uygunluğunu değerlendrmek için etkili bir yol olabilir, ancak bazı fikirler bir dizi hızlı ve ucuz deneyle değerlendirilemez. Büyük firmaların lansmanında olduğu gibi, az sayıda kavram her şey dahil yatırımlar gerektirirken, birçoğu önemli ön harcamalar gerektirir. Çelik fabrikaları ve elektrikli arabalar gibi gerçekten yeni ürün ve hizmetleri pazara getiren yenilikler, genellikle eksiksiz ekosistemler oluşturmayı içerir ve uzun vadeli yatırımlar gerektirir.

Benimsenme oranları hızlanırken (Örneğin: Sosyal medya platformları Facebook dört yıldan biraz fazla bir sürede, WhatsApp iki yılda 100 milyonların üzerinde kullanıcıya ulaştı), bazı işletmeler daha yavaş olgunlaşacaktır. Müşterilerin yeni bir ürünün değerini takdir etmesi için zamana ihtiyaç duyabilir veya tedarikçilerin makul bir fiyata sunmak için maliyet veya deneyim eğrisini düşürmesi gerekebilir. Sağlık sektöründeki sorumlu bakım kuruluşları ve Tesla'nın lityum iyon pilleri gibi işletmelerin anında başarı göstermeleri beklenseydi asla hayata geçemezdi.

Dahası, müşteri tercihlerini yakalayan hızlı testler, çeşitli alternatiflerin marka itibarı ve satın alma davranışı üzerindeki uzun vadeli etkisini hesaba katmada yetersiz kalabilir. Bu tür testler ayrıca ilk kullanıma çok fazla odaklanır. Bazen hedef müşterilerle anlık etkileşim geçicidir: Kullanıcılar yeni-

likten sıkılır veya tekrarlanan kullanımın ekonomik olmadığını fark ederler. Tüketici ürünleri firmalarının deneme kullanımını tekrarlanan kullanımdan ayırmaya özen göstermelerinin nedenlerinden biri de budur.

Titiz stratejik analiz, kalıcı başarı vaat eden pazarları, yalnızca önemli, anlık getiri yanılsaması sunan pazarlardan ayırt edebilir. Birçok yeni firma, ikincisini takip ettiği için başarısız olmuştur. Bunun tipik örneği, giriş engelleri düşük olan bir işletmedir. Yerel perakendeciler ve hizmet sağlayıcılar için yenilikçi çevrimiçi kupon modeli sunan firmalar, hızla satışlar yaratabilir olur (ActiveCollab Team, 2025).

Bir girişimci bir iş kurup daha sonra stratejik bir alıcıya satarak hızlı bir şekilde büyük kazanç sağlayabilir. İşletmenin sürdürülebilir olamayacağın kanaat getiren girişimci, uzun vadeli yükümlülükleri en aza indirmek ve çıkış yolunu ararken brüt kâr marjını ve satışları en üst düzeye çıkarmak için elinden gelen her şeyi yapabilir.

Yalın düşünce (Resim.1) ile birlikte yalın üretim prensipleri (Resim.2) ise ilk olarak imalat sektöründe, daha spesifik olarak Toyota üretim sisteminde (Resim.3) ortaya çıkmıştır, ancak o zamandan beri yazılım ve pazarlama da dahil olmak üzere farklı alanlara uyarlanabilen evrensel bir metodolojiye dönüşmüştür (Baptiste, 2024).

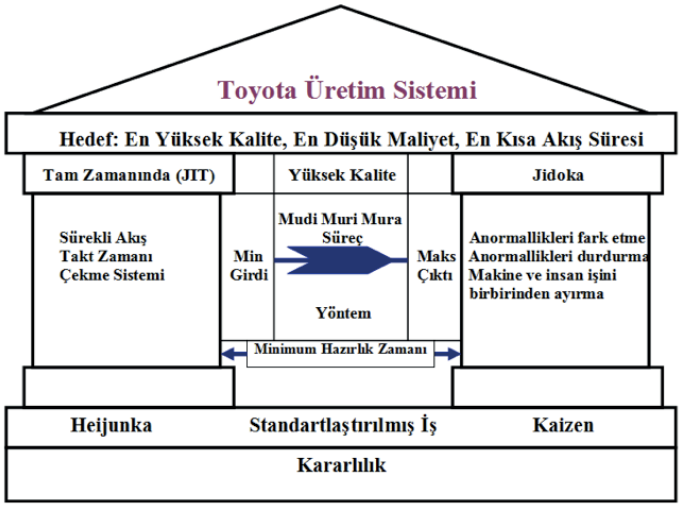
Resim.1: Yalın Düşünce İlkeleri



Resim.2: Yalın Üretim Prensipleri



Resim.3: Toyota Üretm Sistemi



Yalın üretim prensiplerini anlamak ve uygulamak, şirketlerin iş akışlarını optimize etmesine ve inovasyonu teşvik etmesine yardımcı olabilir. Yöneticiler, yalın üretim prensiplerini süreçleri iyileştirmek, maliyetleri düşürmek, müşteri memnuniyetini artırmak ve çalışanların bağlılığını artırmak için kullanabilirler.

Yalın prensipler, kurumun, şirketin veya işletmenin israfı en aza indirmek ve değeri en üst düzeye çıkarmak için güvenebileceği yaklaşımlar veya temellerdir. Bu şekilde, işletmenin özellikle daha düşük üretim maliyetlerine sahip rakiplerle başa çıkma konusunda daha yetenekli olması sağlanabilir.

Pazar giderek daha rekabetçi hale geldikçe, yalın prensipler önem kazanmaktadır (Baptiste, 2024). Yalın düşünce olarak da adlandırılan yalın işletme yönetimi, süreçleri müşteri değeriyle uyumlu hale getirerek, israfı ortadan kaldırarak ve sürekli iyileştirme kültürünü teşvik ederek operasyonel mükemmelliğe ulaşmaya yönelik sistematik ve bütünsel bir yaklaşımdır. Yalın yönetim ilkeleri, günlük karar alma süreçlerine rehberlik etmesinin yanında her düzeydeki çalışanları etkilemektedir.

Hangi sektörde olursanız olun, her zaman geçerli olacak iki şey vardır:

- Sınırlı kaynaklara sahip olacaksınız.
- Operasyonunuzda birçok hareketli parça olacak (Collis, 2016).

Şimdi alt kuruluşlar için tüm hareketli parçaları belirlemek oldukça kolaydır, çünkü bunlar tüm projeleri, görevleri ve hedeflenen pazarları, ayrıca alt kuruluşun izlemesi gereken tüm farklı fikirleri, önerileri ve yönleri içerir. Zor kısım kaynaklardır. Üretim sektöründe kaynaklar, bitmiş bir ürün üretmek için ihtiyaç duyulan ham maddeler ve araçlardır. Ancak alt kuruluş kaynaklarını belirlemek en zorudur, çünkü bunlar çalışanların zamanı, becerileri ve enerjisi gibi soyut unsurları içerir. Bütününü optimize etmek, sınırlı kaynaklarınızdan tam olarak yararlanabilmek için tüm bu hareketli parçaları hizalamak anlamına gelir. Ve bu ancak alt kuruluşdaki ekiplerin ve departmanların iletişim kurmasını, iş birliği yapmasını ve ortak hedefler söz konusu olduğunda aynı sayfada olmasını sağlayacak altyapıyı öncelikle sağlayarak yapılabilir (Gemba, 2026).

Bu, silolar oluşturmanın ve her ekibi bağımsız bir birim olarak optimize etmeye odaklanmanın tam tersidir. Elbette, her ekibin başarısını kendi ölçütleriyle değerlendirilir, ancak hepsi işletmenin genel hedeflerini göz önünde bulundurarak birlikte çalışmalıdır (Collis, 2016).

Kaliteyi Tanıtın

Kaliteyi yönetmek (Resim.4) ve artırmak oldukça iyi bir strateji gibi görünmektedir. Ancak, alt kuruluşun çalışmalarına kalite katmak, yalnızca disiplinli bir çaba ile yapıldığında etkili olur ve bu genellikle son derece basittir. Örneğin, içeriklerinin kalitesini artırmak amacıyla, ekipler veya alt kuruluşlar, içerik üretim sürecinde gerçekten gerekli olandan daha fazla kişiyi dahil ederek veya düzenleme konusunda aşırıya kaçarak ilerleyebilirler.

Resim.4: *Kalite Yönetim Sistemi*



Gecikmelere neden olmadan veya iş akışlarını aşırı şişirmeden kaliteyi artırmanın birçok yolu vardır. Bunlar şunları içerir (Gemba, 2026).

• Herhangi bir işe başlamadan önce kalite kriterlerini belirlemek.

• Yapılan işin kalitesi hakkında sürekli ve zamanında geri bildirim sağlamak.

• Çoklu görev yapmayı, dikkat dağıtıcı unsurları, gereksiz işleri ve bilgi boşluklarını azaltarak ve odaklanmayı artırarak bekleme sürelerini en aza indirmek.

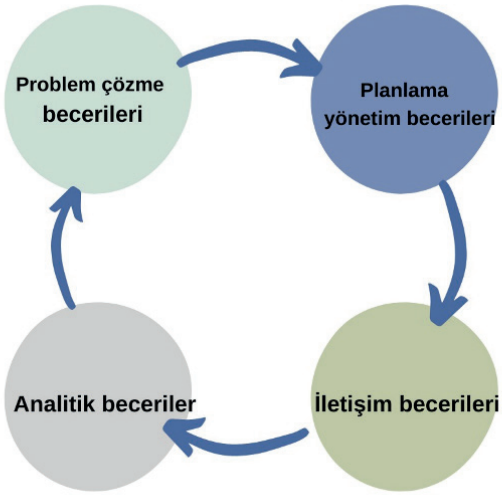
• Sıkıcı, tekrarlayan veya insan hatasına yol açma olasılığı yüksek süreçleri iyileştirmek için otomasyon araçları kullanmak.

Pazar giderek daha rekabetçi hale geldikçe, yalın üretim prensipleri şirketler için rekabet avantajı sağlayan gizli bileşenler olabilir.

Yalın strateji

Yalın strateji (Resim.5) kavramına gelindiğinde, başlangıçta da vurgulandığı gibi, strateji ve girişimcilik genellikle kutupsal zıtlıklar olarak görülebilir. Strateji, dikkatlice seçilmiş bir dizi faaliyet aracılığıyla, önceden sistematik olarak belirlenmiş, net bir şekilde tanımlanmış bir yolun izlenmesi olarak algılanır (Koçak, 2020). Girişimcilik ise fırsatçılığın özü olarak görülür; bilgi akışı ve piyasaların hızla değişmesiyle birlikte girişimlerin sürekli olarak yeni yönlere doğru yönelmesini gerektirir. Oysa ikisi de birbirine son derece ihtiyaç duyarlar. Girişimcilik olmadan strateji, merkezi planlamadır. Strateji olmadan girişimcilik ise kaosa yol açabilir.

Resim.5: *Yalın Stratejik Düşünme*



Birçok girişimcinin kavrayamadığı şey, etkili stratejinin girişimci davranışı bastırmak yerine, yenilik ve denemenin hangi sınırlar içinde gerçekleşmesi gerektiğini belirleyerek onu teşvik etmesidir. Ancak kurumsal firmaların daha girişimci olmasını isteyen yöneticiler, aşamalara ilişkin süreçlerin, çok ufuklu planlamanın ve stratejik büyüme girişimlerini yönetmek için kullanılan diğer kurumsal araçların yeniliği nasıl etkileyebileceğini tam olarak anlayamabilirler (Mankins, 2025).

Çok iyi yapılmış olan bir stratejik analiz, kalıcı başarı vaat eden pazarları, yalnızca önemli, anlık getiri yanılsaması sunan pazarlardan ayırt edebilir. Birçok yeni firma, ikincisini takip ettiği için başarısız olmuştur.

Eğer strateji, girişimcinin karşılaştığı zorlukları ele alacaksa, girişimcilik tekniklerini de benimsemelidir. Girişimcilik—güçlendirilmiş yerel deneycilik—bir firmanın doğru yenilikleri keşfetmesine ve bunları pazara daha iyi uyacak şekilde sürekli olarak geliştirmesine olanak tanır (Mert, 2020). Bir firmanın büyüklüğü veya sektörü ne olursa olsun gereklidir. İşte bunu stratejik yaklaşımlara etkili bir şekilde nasıl dahil edeceğiniz önemlidir.

Vizyon

Yalın strateji süreci, belki de stratejinin kalıcı olması gereken tek yönüyle başlar: kuruluşun vizyonu veya nihai amacı—varoluş nedenidir. Bir vizyon, etkileyici ve motive edici olmalıdır. Ayrıca, iddialı ve hatta ulaşılamaz bile olabilir. Örneğin, Microsoft'un orijinal vizyonu "her masaya bir kişisel bilgisayar yerleştirmek" olarak belirlenmiştir (Mankins, 2025).

Bilinçli strateji

Girişimci vizyonunu gerçekleştirmek için, üst düzey yöneticiler tarafından bilinçli bir strateji üzerinde anlaşmaya varılmalıdır. Bu strateji, SWOT analizi (Resim.6) yapılarak, firmanın mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin, iç kaynaklarının ve yeteneklerinin, dış fırsat ve tehditlerinin titiz bir değerlendirmesinden yola çıkılarak, kuruluş genelinde katılım sağlanarak oluşturulmalıdır. Bilinçli strateji, firmanın benzersiz yeteneklerini kullanarak müşteri ihtiyaçlarını hiçbir rakibin yapamayacağı şekilde karşılayabileceği geniş pazar konumunu belirleyecektir (Neunsinger, 2021).

Resim.6: *SWOT Analizi*



Bir stratejinin üç temel unsuru amaç, kapsam ve rekabet avantajıdır.

Amaç.

Bu, girişimin liderinin gözünde başarıyı tanımlayan kısa vadeli hedefin bir ifadesidir. Eğer hedefi üç yıl içinde halka arz olmaksa, bu durum, beş yıl sonra da kontrol edeceği sürdürülebilir bir işletme kurmaktan veya işletme kurulduktan sonra stratejik bir alıcıya satmaktan çok farklı sonuçlar doğuracaktır. Her hedef için, strateji, ulaşıldığında firmanın piyasa değerini en üst düzeye çıkaracak ölçütleri de belirlemelidir (Mankins, 2025).

Bilinçli strateji.

Muhtemelen en kritik stratejik kılavuz olan kapsam, "hangi işteyiz" sorusuna cevap verir ve girişimin ne yapıp ne yapmayacağına dair sınırlar çizer.

Her girişimin nasıl kazanacağı konusunda netliğe ihtiyacı vardır; müşterilerin neden rakiplerinin ürünleri yerine kendi ürünlerini satın alacağı konusunda. Bu avantaj, şirketin temel bir müşteri ihtiyacını karşılamasına ve

ideal olarak, acil bir müşteri sorununu çözmesine yardımcı olmalıdır. Bu, rakiplerininkinden üstün özelliklerin bir özetinde yakalanabilir; bu, ürün veya hizmetin düşük performans gösterecek yönlerini de kabul edebilir. Bu ayırt edici değer önerisi, firmanın faaliyetlerini uyumlu hale getirmeli ve gelecekteki deneyleri şekillendirmelidir (Neunsinger, 2021).

Stratejiyi uygularken, kuruluşun her seviyesindeki yöneticiler her gün sayısız karar alırlar. Bu bağımsız seçimlerin toplamı, şirketin konumunu kademeli olarak değiştirir ve stratejinin zaman içinde alacağı kesin biçimi belirler. Bu, stratejinin ortaya çıkan boyutudur.

Organizasyon genelindeki insanlar, hangi deneyleri yapacaklarını değerlendirirken, sunulan ürün veya hizmetin pazarla uyumundaki mevcut uyumsuzlukları, boşlukları veya fırsatları belirleyerek stratejik konumlandırmayı nasıl iyileştirecekleri konusunda hipotezler geliştirir ve test ederler. Dolayısıyla, organizasyonun alt kademelerindeki girişimci faaliyetler rastgele değildir (Womack ve Jones, 2023).

Bir firma, her gün yapılan kademeli seçimlerin sonucu olarak gelişir. Bir yenilik tanıtıldıktan sonra, stratejik filtre tekrar devreye girer. Girişim artık deneyin sonucunu değerlendirmeli ve onu sonlandırmaya, devam ettirmeye veya değiştirmeye karar vermelidir (bu kararın kalıcı sonuçları olacaktır). Daha geniş bir bakış açısı olmadan, sonuçlardan yanlış sonuçlar çıkarılabilir (Neunsinger, 2021).

Strateji, piyasa geri bildirimini yorumlamak için bir çerçeve sağlar. Kuruluşlar ancak net bir stratejik bakış açısıyla deneylerden etkili bir şekilde öğrenirler. Yeniliğin sonucu sadece bir "devam etmeme" kararı ise, bu sayede geliştirilen tüm bilgi ve beceriler kaybolacaktır. Ancak şirket, işlerin nerede doğru veya yanlış gittiğini, hangi hipotezlerin doğrulandığını veya çürütüldüğünü dikkatlice incelerse, stratejisini akıllıca değiştirebilir.

Çevresel değişikliklere ve deneylerin bulgularına yanıt olarak, girişim yeni iç yetenekler geliştirir ve gerekirse esas stratejiyi revize eder. Sonra süreç baştan başlar. Bu nedenle, şirketin her gün yapılan kademeli seçimlerin bir sonucu olarak evrim geçirdiği doğrudur. Ancak bu, stratejinin sadece olaydan sonra ortaya çıktığı anlamına gelmez. Aksine, strateji değişse bile, her zaman mevcut stratejinin getirdiği kısıtlamalar konusunda net bir anlaşma olması gerekir (Womack ve Jones, 2023).

Strateji, kurumsal işletmelerden çok girişimciler için daha da önemlidir. Ancak yalın inovasyon yöntemlerinin de büyük değeri vardır. İkisi çatışma halinde değildir; aksine, yalın strateji sürecinde uzlaşmaları, her büyüklükteki kuruluşta girişimcilerin çevik, etkili yenilikçiler haline gelmesi için umut vermektedir.

Kaynak kısıtlaması olan her kuruluşun, sınırları tanımlayan bir stratejiye ihtiyacı vardır. Sınırların içinde ve dışında nelerin olduğunu netleştirmek, deneme yanılma yönteminin kontrolden çıkmasını önler ve bu parametreler dahilinde teşvik edilmesini sağlar. Firmaların, uygulanabilirliklerini test etmeden önce olası iş modellerinin veya pazar alanlarının uzun vadeli çekiciliğini belirlemelerine yardımcı olur. Strateji ve denemeyi bu şekilde birleştirerek, tüm firmalar kalıcı başarı elde etme olasılıklarını büyük ölçüde artırabilirler (Neunsinger, 2021).

Yalın strateji, bir kuruluşun yönünü ve hedeflerini yönlendiren üst düzey, kapsayıcı bir yaklaşımdır. Kuruluşun misyonunu, vizyonunu ve uzun vadeli hedeflerini yalın ilkelerle uyumlu bir şekilde tanımlamayı içerir.

Yalın'ı stratejik olarak uygulayan kuruluşlar, müşteri değerini anlamaya ve kuruluş stratejisini müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamakla uyumlu hale getirmeye önem verir. Müşterinin neye değer verdiğini belirler ve kuruluşun misyon ve hedeflerinin bu değeri sunmaya öncelik vermesini sağlar.

Yalın strateji, pazar konumlandırma, ürün geliştirme ve uzun vadeli kaynak tahsisi gibi stratejik karar alma süreçlerine rehberlik eder. Kuruluşun stratejik tercihlerinin yalın ilkelerle uyumlu olmasını sağlar.

Yalın strateji, yalın düşüncenin daha geniş kültürel ve felsefi yönlerini kapsar. Kuruluş genelinde müşteri odaklı, sürekli iyileştirme kültürünü teşvik eder.

Yalın yönetim (Resim.7), belirli organizasyonel süreçlere, işlevlere veya departmanlara odaklanan daha operasyonel ve taktiksel bir yaklaşımdır. Günlük operasyonlarda verimliliği artırmayı, israfı azaltmayı ve üretkenliği artırmayı hedefler.

Resim.7: *Yalın Yönetim*



Yalın yönetim kavramı, öncelikle israfı ortadan kaldırmak, akışı iyileştirmek ve değer sunumunu artırmak için belirli süreçleri veya iş akışlarını

optimize etmekle ilgilenir. Genellikle değer akışı haritalama, 5S ve Kanban gibi araç ve teknikleri içerir.

Yalın iyileştirme metodolojisi, operasyonel düzeyde mükemmelliği (Resim.8) sağlamak için çalışanların katılımını ve yetkilendirilmesini teşvik eder. Çalışanlar sorunları tespit eder, iyileştirmeler önerir ve sürekli iyileştirme çalışmalarına katılır (Neunsinger, 2021).

Resim.8: *Operasyonel Mükemmellik*



Operasyonel mükemmellik için önemli olan yalın 6Sigma prensipleri (strateji odaklılık, veri temelli yaklaşım, varyasyonu azaltma, ekip çalışması ve katılım, standartlaşma ve öğrenilen dersler) eksiksiz uygulanmalı ve her aşamada göz önünde bulundurulmalıdır.

Yalın yönetim sistemi, hedeflenen süreçlerde iyileştirmeleri sağlamak için Kaizen etkinlikleri, Gemba yürüyüşleri ve "kök neden analizi" gibi bir dizi belirli araç ve tekniğe dayanır.

Yalın Yönetim İlkeleri

Yalın üretim yaklaşımı, Toyota Üretim Sistemi'nden geliştirilen yedi ilkeye dayanır. Yalın üretim ilk olarak otomotiv endüstrisinde uygulanmış olsa da günümüzde dünya çapında birçok sektörde kullanılmaktadır. Bu yalın ilkeler, büyük ve küçük kuruluşlara ve ekiplere uygulanabilir.

Yalın üretim prensiplerinden ve yöntemlerinden en iyi şekilde yararlanmak için, öncelikle aşağıdaki stratejileri uygulamak gereklidir (Mankins, 2025).

Değeri Belirleyin

Yalın bir stratejinin temel odağı, müşterilerin neye değer verdiğini ve neye para ödemeye istekli olduğunu anlamak ve önceliklendirmektir. Bu müşteri odaklı yaklaşım, kaynakların müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan ürün veya hizmetler sunmaya yönlendirilmesini sağlar.

Bu, en önemli yalın stratejilerden biridir ve aynı zamanda en karmaşık olanlarından biridir, çünkü kolları sıvayıp ürün veya hizmetlerinize müşterinin bakış açısından bakmanızı gerektirir.

Müşterilerinizin ihtiyaçları nelerdir, onlar neyi değerli buluyorlar:

Bu, müşteri merkezli bir yaklaşım benimsemek ve varsaymak yerine değer aramak anlamına gelir; böylece alt kuruluşınız, müşterilerin ihtiyaçlarını ve/veya pazar taleplerini karşılayan üstün bir ürün veya hizmet sunabilir (Mankins, 2025).

Bunu pratikte nasıl yaparsınız:

Müşterilerinizle iletişim halinde olarak. Bu, doğrudan iletişim, anketler, formlar ve geri bildirimleri içerir; bunların tümü müşterilerinizin sorunlarını ve ihtiyaçlarını belirlemenize yardımcı olacaktır.

Ayrıca, bunu alt kuruluşunuza veya işletmenize bir müşteri olarak bakarak uygulayabilirsiniz. Ekipleriniz ne gibi bir değer katıyor? Öncelikle nihai ürüne bakarak başlayın.

Örneğin, bir içerik yazma kuruluşu işletiyorsanız, müşterilere sunulan içerik değerli bir faaliyet olarak kabul edilir. Blog yazıları, makaleler ve metinler doğrudan değer üretir, ancak editör ekibiniz gibi dolaylı değer getiren ve içeriğinizin genel değerini artıran ekipler ve faaliyetler de vardır (Baptiste, 2024).

Atığı Azaltın

Alt kuruluş büyümesi bağlamında israfı en aza indirmek, genellikle işten çıkarmalar veya bütçe kesintileri olarak yanlış yorumlanır. Ancak yalın prensipler, israfı müşteriye hiç veya çok az değer yaratan süreçler olarak görür.

Alt kuruluşlar için israf yaratan süreçler genellikle şunları içerir:

- Teknik borç
- Görev değiştirme
- Yavaş geri bildirim döngüleri
- Gereksiz karmaşık süreçler
- Çalışanların tükenmesine yol açan iş akışları

- Aşırı karmaşık ve pahalı araçların kullanımı
- Zayıf iletişim
- Yeniden işleme ve gecikmelere yol açan kalite sorunları

İsrafın ortaya çıkmaya başladığı anda tespit etmenizi ve ortadan kaldırmanızı sağlayacak bir sistem geliştirerek en aza indirir veya ortadan kaldırırsınız. Bu, sizin ve ekibinizin, müşterilerinize değer sunmayı artıran süreçleri uygulamak ve iyileştirmek için birbirinizi sorumlu tutmanızı içerir.

İsrafı hızlı bir şekilde en aza indirmenin yollarından biri, tekrarlayan manuel görevlerin bazılarını otomatikleştirmek ve yatırımın karşılığını yeterince vermeyen ürün veya hizmetleri sonlandırmaktır.

Değer Akışı Haritalama

Değer belirlendikten sonraki adım, değer akışını haritalamaktır. Bu, ürün veya hizmeti müşteriye ulaştırmak için gereken tüm adımları ve faaliyetleri görselleştirmeyi ve anlamayı içerir. Değer akışı haritalama, süreçteki israf ve verimsizliği ortadan kaldırmaya yardımcı olur ve stratejik planlama çalışmalarına rehberlik eder (Collis, 2016).

Sürekli Akış Oluşturma

Yalın, değer akışı boyunca sorunsuz ve kesintisiz bir iş akışı oluşturmanın önemini vurgular. Akışı sağlamak, kesintileri, darboğazları ve gecikmeleri en aza indirmek anlamına gelir. Müşteriye hızlı ve minimum israfla değer sunmak için sürekli ve verimli bir akış şarttır.

Çekme Sistemi Oluşturma

Yalın, işlerin tahminlere göre sistemden geçirilmesi yerine gerçek müşteri talebine göre çekildiği bir çekme sistemini destekler. Çekme sistemi, aşırı üretim ve aşırı envanteri önlemeye yardımcı olarak kaynakların verimli kullanılmasını sağlar.

Sürekli iyileştirme

Yalın felsefesinin temel bir unsuru, sürekli iyileştirme taahhüdüdür. Bu, süreçleri düzenli olarak değerlendirmeyi, iyileştirme fırsatlarını belirlemeyi ve kademeli değişiklikler yapmayı içerir. Japonca "Kaizen" terimi, bu sürekli iyileştirme felsefesini özetlemektedir (Collis, 2016).

Sonsuz Öğrenme ve Gelişim

Büyümeyi sürdürmek ve rekabet avantajını korumak, bir kere veya periyodik olarak yapılan bir şey değildir. Her yeni yinelemeyle birlikte sürekli bir yansıma, öğrenme ve iyileştirme yolculuğudur.

Bu yalın ilke, mükemmelliğe ulaşmakla ilgili değil, onu takip etmekle ilgilidir. Süreçleri iyileştirme, israfı en aza indirme ve değer teslimini hızlandırma çabası, ancak sürekli değerlendirme ve iyileştirme etrafında dönen bir kültür olduğunda gerçekleşebilir.

Süreçlerin düzenli denetimlerini yapmaya, ekip üyelerine eğitim ve destek sağlamaya ve müşterilerden geri bildirim toplamaya çalışmak, firmayı mükemmelliğe bir adım daha yaklaştıracaktır (ActiveCollab Team, 2025).

Ve unutmamalıdır ki, mükemmelliği takip etmek, gerçek hedeflere ulaşmayı sağlayacak bir araçtır: piyasanın taleplerine uyum sağlayabilmek ve rakiplerin önünde kalabilmek.

İnsanlara Saygı

Yalın stratejiler, tüm çalışanlara saygı duymayı, katkılarını takdir etmeyi ve bir iş birliği ve karşılıklı saygı kültürü oluşturmayı vurgular. Sürekli iyileştirme çalışmaları, çalışanlara, müşterilere, iş ortaklarına, tedarikçilere ve topluma saygı çerçevesinde gerçekleşmelidir.

İnsanlara saygı duyma ilkesi, günümüz dünyasında yoğun çalışma temposu, tükenmişlik sendromu ve yıldırım hızında ürün teslimatının hüküm sürdüğü bir ortamda sıklıkla çatıştığı için, belki de en çok ihmal edilen denebilir.

Hiçbir kurum, çalışanlarının ivmesi ve sıkı çalışması olmadan işlev göremez veya büyüyemez; bu nedenle, aynı çalışanları elde tutmak pazarlık konusu olmamalıdır. En iyi çalışanlarınızı nasıl elde tutarsınız, ekip üyelerinizi nasıl motive edersiniz ve onlara değer verildiğini ve takdir edildiğini nasıl hissettirirsiniz? Bu soruya karşılık atılacak adımlar şunlar olabilir:

- Proaktif iletişimi teşvik etmek,
- Sağlıklı ve yapıcı çatışmalara izin vererek,
- İşle ilgili sorunları ekip olarak ele almak,
- Birbirinizi en iyisini yapmanız için destekleyerek ve teşvik etmek,
- Ekip üyelerinin çabalarını ve katkılarını takdir etmek,
- Çalışanlarınızı sıkı çalışmaları için ödüllendirmek.

Ayrıca, insanların en iyi fikirlerini sunmaktan ve seslerinin duyulmasından emin oldukları bir iş yeri yaratmak da önemlidir. Ancak o zaman bu yalın ilkenin faydalarından gerçekten yararlanmaya başlanabilir (ActiveCollab Team, 2025).

Bilgi Oluşturma

Yalın kuruluşlar, görsel yönetim, yalın yazılım ve diğer veri toplama tekniklerini kullanarak bir bilgi havuzu oluşturur ve ekibin uyguladığı her iyileştirmeyle daha yenilikçi ve verimli olmasını sağlar.

Basit ve bariz görünen, ancak uygulamada zor olan bir diğer yalın üretim ilkesi de ekibin disiplininin gerektirmesidir. Alt kuruluşun öğrenmeye ve bilgi paylaşımına bağlı olmasını istiyorsanız, bu ilkenin stajyerlerden üst düzey yöneticilere kadar şirketteki herkes için geçerli olduğundan emin olun.

Herkes alt kuruluşun büyümesine kendi yöntemleriyle katkıda bulunur, ancak ekiplerinizin ve departmanlarınızın bunu yapabilmesi için, bilgi toplama ve dağıtımını destekleyecek süreçler ve altyapı oluşturmak gerekir.

Aşağıdaki araç ve tekniklerin bir kombinasyonunun kullanmı bu amaca ulaşmada katkı sağlayabilir:

- Bilgi aktarım oturumları,
- Çalışan eğitimleri ve atölye çalışmaları,
- Dokümantasyon, kullanıcı kılavuzları, nasıl yapılır makaleleri ve videoları,
- Bilgi tabanınızın kademeli olarak oluşturulması için wiki'ler,
- Düzgün bir şekilde belgelenmiş prosedürler ve iş akışları,
- Gereksinimleri ve kullanıcı hikayelerini kaydetmek için araçlar,

Ayrıca, ekip üyelerinizin birbirlerine soru sormaktan çekinmediği destekleyici ve işbirlikçi bir ortam oluşturmak da önemlidir (Mankins, 2025).

Daha Hızlı Pazara Giriş Süresi

Her alt kuruluş ekibinin ürün veya hizmetini müşterisine mümkün olan en hızlı şekilde sunmak istemesi oldukça açık bir gerçektir. Ancak, kuruluş bunu başaramıyorsa, ekibi yavaşlatan şeyin ne olduğu ve nedeni öğrenmeye çalışılır.

Her alt kuruluş benzersiz olsa da pazara giriş süresinin yavaş olmasının en yaygın nedenlerinden bazıları şunlardır:

- Gelecekteki proje gereksinimlerini sürecin çok erken aşamasında değerlendirmek,
- Engellerle acilen ilgilenmemek,
- Çok karmaşık ve/veya zaman alıcı çözümler ve iş gereksinimleri,

Daha hızlı değer sunmanın çözümü, daha uzun saatler ve hafta sonları çalışmak değildir.

Yalın alt kuruluşlardaki ekipler, odaklanmalarını sağlayan bir ortamda çalışırlar ve bu da doğru altyapı ve araçları kullanmak anlamına gelir (Mankins, 2025).

Uygun yazılımlarla ile iş akışları kısa sürede kurulabilir ve tüm önemli görevlere, kilometre taşlarına, proje gecikmelerine ve pazara çıkış süreni kısaltan engellere dair kapsamlı bir görünüm elde edilebilir. Verimlilik çalışma alanı ile kaynaklar daha akıllıca yönetilebilir. Zaman takibi özellikleri sayesinde, hangi ekip üyelerinin daha fazla iş üstlenebileceği kolayca tespit edilebilir ve büyük bir iş yüküyle boğuşanların tükenmesi önlenebilir.

Taahhüdü Ertele

Bu biraz mantık dışı görünebilir, çünkü bize her projeyi en ince ayrıntısına kadar planlamamız ve tüm olası sonuçları ve senaryoları hesaba katmamız öğretiliyor. Alt kuruluşu yalın prensiplere göre büyütmek istiyorsanız, tam tersini yapmak en doğru yoldur.

Taahhüt ertelemenin anlamı nedir? Baştan itibaren kafa karışıklığını önlemek için, bu kararlardan kaçınmak anlamına gelmez, sadece onları mümkün olan en son anda almak anlamına gelir. Çünkü o zaman en güncel verilere dayanarak karar verilebilir.

Peki, taahhüt erteleme pratikte nasıl görünür? Şunlar yapılmalıdır:

- Aylar öncesinden detaylı planlar yapmaktan kaçının,
- İş gereksinimlerini tam olarak anlamadan projeleri kabul etmeyin,
- Büyük kararlar vermeden önce bilgi toplayın ve analiz edin.

Başka bir deyişle, sürekli bilgi toplarken esnek kalmalı ve seçenekleri açık tutmalıdır. Eski bilgilere dayalı olarak erken kararlar alırsanız, müşterilerinizin neye ihtiyacı olduğuna dair çarpık bir imaja sahip olabilir ve aslında istemedikleri bir ürün veya hizmet sunulabilir (Neunsinger, 2021).

Rekabet avantajı.

Her girişimin nasıl kazanacağı konusunda netliğe, müşterilerin neden rakiplerinin ürünleri yerine kendi ürünlerini satın alacağı konusunda bir anlayışa ihtiyacı vardır. Bu avantaj, şirketin temel bir müşteri ihtiyacını karşılamasına ve ideal olarak, acil bir müşteri sorununu çözmesine yardımcı olmalıdır. Bu, rakiplerininkinden üstün özelliklerin bir özetinde yakalanabilir. Bu özet, ürün veya hizmetin düşük performans gösterecek yönlerini de kabul edebilir. Bu ayırt edici değer önerisi, firmanın faaliyetlerini uyumlu hale getirmeli ve gelecekteki deneyleri şekillendirmelidir.

Ortaya Çıkan Strateji

Stratejiyi uygularken, kuruluşun her seviyesindeki yöneticiler her gün sayısız karar alırlar. Bu bağımsız seçimlerin toplamı, şirketin konumunu kademeli olarak değiştirir ve stratejinin zaman içinde alacağı kesin biçimi belirler. Bu, stratejinin ortaya çıkan boyutudur (Neunsinger, 2021).

Örneğin bir havayolu şirketindeki günlük uçuş-kalkış saatleri gibi birçok ön cephe kararı rutinleştirilmiştir ve çok az veya hiç düşünmeyi gerektirmez. Bazıları, gecikmeli bağlantılı yolcuları ağırlamak için bir uçağı kapıda beklet-mek gibi, yargı gerektirir ve şirketin stratejisi tarafından bilgilendirilmelidir. Bazıları, mevcut bir ürünü veya uygulamayı iyileştirmeyi amaçlayan bilinçli değişikliklerdir. Havayolu çalışanları tarafından önerilen artımlı bir yenilik olarak örneğin "Business Class", yolculara küçük bir prim karşılığında ücretsiz içecek ve erken biniş imkânı sağlayabilir. Hızlı kapı dönüşlerini engellemeyeceği için havayolu şirketi bunu uygulamaya koyabilir.

İşte burada stratejinin bir filtre olarak işlevi büyük önem kazanmaktadır. Organizasyon genelindeki insanlar, hangi deneylerin yapılacağına karar verirken, sunulan ürün veya hizmetin pazarla uyumundaki mevcut uyumsuzlukları, boşlukları veya fırsatları belirleyerek stratejik konumlandırmayı nasıl iyileştirecekleri konusunda hipotezler geliştirir ve test ederler. Dolayısıyla, organizasyonun alt kademelerindeki girişimci faaliyet rastgele değildir (Womack ve Jones, 2023).

Bir firma, her gün yapılan kademeli seçimlerin sonucu olarak gelişir. Bir yenilik tanıtıldıktan sonra, stratejik filtre tekrar devreye girer. Girişim artık deneyin sonucunu değerlendirmeli ve onu sonlandırmaya, devam ettirmeye veya değiştirmeye karar vermelidir (bu kararın kalıcı sonuçları olacaktır). Daha geniş bir bakış açısı olmadan, sonuçlardan yanlış sonuçlar çıkarılabilir. Örneğin, Britanya Savaşı sırasında, savaş sonrası raporlar, Nazilerin üsse dönen Spitfire uçaklarına verdiği hasarın bir resmini oluşturdu. Bu, uçaklarda güçlendirilmesi gereken alanları belirlemek için kullanıldı- ta ki birisi bunların en savunmasız alanlar olmadığını belirtene kadar. Büyük olasılıkla, geri dönen uçaklarda hasar olmayan alanlar en sorunlu olanlardı, çünkü oraya isabet eden vuruşlar uçakların asla geri dönmemesi anlamına geliyordu (Womack ve Jones, 2023).

Strateji, piyasa geri bildirimini yorumlamak için bir çerçeve sağlar. Kuruluşlar ancak net bir stratejik bakış açısıyla deneylerden etkili bir şekilde öğrenirler. Yeniliğin sonucu sadece bir "devam etmeme" kararı ise, bu sayede geliştirilen tüm bilgi ve beceriler kaybolacaktır. Ancak şirket, işlerin nerede doğru veya yanlış gittiğini, hangi hipotezlerin doğrulandığını veya çürütüldüğünü dikkatlice incelerse, stratejisini akıllıca değiştirebilir. Instagram'ın orijinal stratejisi, "arkadaşların konum bildirmelerini, plan yapmalarını (ge-

lecekteki konum bildirimleri), arkadaşlarıyla vakit geçirmek için puan kazanmalarını, fotoğraf paylaşmalarını ve daha fazlasını" sağlayan özel bir mobil uygulama olan Burbn'ü geliştirmekti. Kullanıcılar tüm bunları yapabilen bir uygulamaya olumsuz tepki gösterince, ilk fikir bir kenara atılmadı. Bunun yerine, kurucular tek bir konuda gerçekten iyi olmaya odaklanmaya karar verdiler. Kullanıcıların çok fazla fotoğraf paylaştığını fark eden kurucular, sekiz hafta boyunca daha iyi bir fotoğraf paylaşım uygulaması geliştirdiler ve test yaptılar. Gerisi, dedikleri gibi, tarih oldu (Baptiste (2024).

Çevresel değişikliklere ve deneylerin bulgularına yanıt olarak, girişim yeni iç yetenekler geliştirir ve gerekirse orijinal kasıtlı stratejiyi revize eder. Ardından süreç baştan başlar. Bu nedenle, firmanın her gün yapılan artımlı seçimlerin bir sonucu olarak evrim geçirdiği doğrudur. Ancak bu, stratejinin yalnızca olaydan sonra ortaya çıktığı anlamına gelmez. Aksine, her zaman diliminde, strateji değişse bile, mevcut stratejinin getirdiği kısıtlamalar konusunda net bir anlaşma olması gerekir.

Eğitim teknolojisi şirketi A., kurum ve öğrenci performansını değerlendirmek ve iyileştirmek için bir dizi ürüne sahipti. Ancak sınırlı gelirle, odaklanmış bir şekilde yatırım yapmayı seçmek zorunda kaldı. Ortaya çıktığı gibi, şirketin odağı, pazar fırsatları artıp azaldıkça ve ürün hatlarının göreceli çekiciliği değiştikçe yıllar içinde değişti. Bununla birlikte, her zaman diliminde, strateji firmadaki herkese hangi ürünlerin öncelikli olduğunu ve hangi yenilikçi fikirlerin kıt kaynaklar (yazılım geliştiriciler) üzerinde ilk önceliğe sahip olacağını açıkça belirtti. Diğer ürünlere ise sadece onları ayakta tutmak için yeterli destek sağlandı. Bu nedenle A., değişen pazar koşullarına uyum sağlayacak kadar esnek, ancak en iyi fırsatı değerlendirecek kadar da stratejik bir şirketti (Womack ve Jones, 2023).

Strateji, kurumsal işletmelere kıyasla girişimciler için daha da önemlidir. Ancak yalın inovasyon yöntemlerinin de büyük değeri vardır. İkisi birbiriyle çatışma halinde değildir; aksine yalın strateji sürecinde uzlaşmaları, her büyüklükteki organizasyondaki girişimcilerin çevik ve etkili yenilikçiler haline gelmeleri için umut vaat etmektedir.

Kaynak kısıtlaması olan her organizasyonun, sınırları belirleyen bir stratejiye ihtiyacı vardır. Sınırların içinde ve dışında nelerin olduğunu netleştirmek, denemelerin kontrolsüz olmamasını ve bu parametreler içinde teşvik edilmesini sağlar. Firmaların, uygulanabilirliklerini test etmeden önce olası iş modellerinin veya pazar alanlarının uzun vadeli çekiciliğini belirlemelerine yardımcı olur. Strateji ve denemeyi bu şekilde birleştirerek, tüm firmalar kalıcı başarı elde etme olasılığını büyük ölçüde artırabilir (Collis, 2016).

3. Yalın prensipler bir organizasyonda nasıl uygulanır:

Bir organizasyonda Yalın yönetimin uygulanması, sürekli iyileştirme, israf azaltma ve müşterilere değer sunmaya odaklanan sistematik bir yaklaşımı içerir. Yalın yönetimi uygulamanın kritik adımları şunlardır:

Vizyon ve Hedefleri Tanımlayın: Kuruluşun Yalın yönetimi uygulama vizyonunu ve hedeflerini açıkça belirtin. Liderliğin bu hedeflerle uyumlu olduğundan emin olun. Yalın girişimler için spesifik, ölçülebilir ve ulaşılabilir hedefler belirleyin. Bu hedefler, kuruluşun genel hedefleriyle uyumlu olmalı ve müşterilere değer sunmaya odaklanmalıdır.

Liderlikten Taahhüt: Yöneticiler ve müdürler de dahil olmak üzere üst düzey yönetimden taahhüt ve aktif destek alın. Liderlik, Yalın stratejiyi savunmalı ve örnek teşkil etmelidir.

Kültürel Dönüşüm: Sürekli iyileştirme ve insanlara saygı kültürünü teşvik edin. Açık iletişimi, ekip çalışmasını ve çalışanların Yalın girişimlere katılımını teşvik edin. Sürekli iyileştirme kültürünü destekleyin. Ekiplerin belirli sorunları ele aldığı ve kademeli değişiklikler yaptığı düzenli Kaizen etkinliklerini veya iyileştirme döngülerini teşvik edin (Collis, 2016).

Eğitim ve Öğretim: Her seviyedeki çalışana Yalın ilkeler ve metodolojiler hakkında eğitim verin. Herkesin Yalın üretimde kullanılan kavram ve araçları anladığından emin olun.

Değer Akışlarını Belirleyin: Üretim sürecinin değer akışlarını belirleyin ve haritalayın. Ürün veya hizmetlerin, ilgili tüm işlevler dahil olmak üzere, konseptten teslimata nasıl aktığını anlayın.

Değer Akışı Analizi: İsrafı ortadan kaldırmak ve verimsizliği iyileştirmek için değer akışlarını analiz edin. Mevcut durumu ve iyileştirme hedef alanlarını görselleştirmek için değer akışı haritalama gibi araçları kullanın (Mankins, 2025).

5S'yi Uygulayın: Sıralama, düzenleme, parlatma, standartlaştırma ve sürdürmeyi içeren bir Yalın üretim iş yeri organizasyon yöntemi olan 5S ile başlayın. 5S, düzenli ve verimli bir çalışma ortamı yaratmaya yardımcı olur.

Görsel Yönetimi Uygulayın: Süreçleri ve performans göstergelerini görünür ve erişilebilir kılmak için Kanban panoları, Andon sistemleri ve performans gösterge panelleri vb gibi görsel yönetim araçlarını kullanın.

Çalışanları Yetkilendirin: Çalışanları iyileştirme projelerine katılmaya teşvik edin ve güçlendirin. Belirli sorunları ele almak ve değişiklik yapma yetkisi vermek için işlevler arası ekipler oluşturun.

Çekme Sistemlerini Uygulayın: Uygun olan yerlerde süreçlerde çekme sistemleri uygulayın. Çekme sistemleri, işin gerçek talebe göre başlatılmasını sağlayarak aşırı üretimi ve aşırı envanteri azaltır.

İlerlemeyi Ölçün ve İzleyin: Yalın girişimlerin etkinliğini ölçmek için temel performans göstergeleri (Key Performance Indicator-KPI'lar) (Resim.9) belirleyin. İlerlemeyi düzenli olarak izleyin ve daha fazla iyileştirme sağlamak için veriye dayalı içgörülerden yararlanın (Mankins, 2025).

Resim.9: *Temel Performans Göstergeleri*



Süreçleri Standartlaştırın: Tutarlılığı korumak ve sorunların tekrarlanmasını önlemek için iyileştirilmiş süreçleri standartlaştırın. Standart çalışma prosedürlerini belgelendirin ve çalışanların bunlara uymasını sağlayın.

Başarı Hikayelerini Paylaşın: Başarıları tüm organizasyonla kutlayın ve paylaşın. Ekipleri ve bireyleri Yalın yönetime katkılarından dolayı takdir edin ve ödüllendirin.

Kazanımları Sürdürün: Yalın prensipleri kurum kültürüne yerleştire-

rek ve günlük operasyonların bir parçası haline getirerek yapılan iyileştirmeleri sürekli olarak sürdürün.

Tekrarlayın ve Uyum Sağlayın: Yalın yönetim devam eden bir yolculuktur. Yalın girişimleri sürekli olarak tekrarlayın, değişen koşullara uyum sağlayın ve iyileştirme için yeni fırsatlar arayın.

Yalın yönetimin tek seferlik bir proje değil, süreçleri iyileştirmeye ve müşterilere değer sunmaya yönelik uzun vadeli bir taahhüt olduğunu unutmayın. Özveri, azim ve değişen zorluklara ve fırsatlara uyum sağlama isteği gerektirir (Mankins, 2025).

4. Yalın Stratejinin Faydaları:

Yalın stratejiyi, yönetimi, prensiplerini ve uygulamalarını hayata geçiren kuruluşlara birçok fayda sağlar. Bu faydalar verimlilik, kalite, müşteri memnuniyeti ve genel rekabet gücünde iyileştirmeleri kapsar. Yalın stratejinin bazı kritik faydaları şunlardır:

Maliyet Azaltma: Yalın strateji, süreçlerdeki israfı tespit edip ortadan kaldırarak operasyonel maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olur. Bu, daha düşük envanter maliyetleri, daha kısa teslim süreleri ve daha verimli kaynak kullanımı anlamına gelir.

Kalite Artışı: Yalın strateji, süreçleri iyileştirerek ve hataları önleyerek ürün ve hizmet kalitesini artırır. Daha az kusur ve hata, daha yüksek müşteri memnuniyeti ve daha düşük yeniden işleme maliyetleri anlamına gelir.

Artan Verimlilik: Yalın uygulamalar iş akışlarını kolaylaştırır ve katma değer sağlamayan faaliyetleri azaltır. Bu da çalışanların görevleri daha verimli bir şekilde tamamlayabilmesiyle artan üretkenliğe yol açar.

Daha Hızlı Teslimat: Çekme sistemleri ve azaltılmış teslim süreleri gibi yalın prensipler, ürün ve hizmetlerin müşterilere daha hızlı teslim edilmesini sağlar. Bu duyarlılık, rekabet avantajı sağlayabilir.

Artan Müşteri Memnuniyeti: Süreçleri müşteri değeriyle uyumlu hale getirerek Yalın strateji, ürün ve hizmetlerin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi karşılamasını sağlar. Memnun müşterilerin tekrarlayan müşteriler olma ve markanın savunucuları olma olasılıkları daha yüksektir.

Daha Yüksek Çalışan Katılımı: Yalın, çalışanların sürekli iyileştirme çalışmalarına katılmalarını ve işlerini etkileyen kararlar almalarını sağlayan evrensel bir yönetim aracıdır. Bu katılım, moral ve iş tatminini artırır.

Daha Az Teslim Süreleri: Yalın strateji, hammaddelerin bitmiş ürünlere dönüştürülmesi veya hizmet sunulması için gereken süreyi azaltır ve bu da pazar talebine daha hızlı yanıt verilmesini sağlayabilir.

Esneklik ve Uyum: Yalın kuruluşlar, sürekli iyileştirme ve israf azaltmaya odaklanmaları sayesinde müşteri talebindeki değişikliklere, pazar koşullarına ve sektördeki aksaklıklara uyum sağlamak için daha donanımlıdır.

Veriye Dayalı Karar Verme: Yalın uygulamalar genellikle veri analizine dayanır ve bu da daha bilinçli karar vermeyi ve süreç performansının daha iyi anlaşılmasını sağlar.

Sürdürülebilirlik: Yalın strateji, israfı en aza indirerek ve süreçleri optimize ederek kaynak tüketimini ve çevresel etkiyi azaltabilir.

Rekabet Avantajı: Yalın kuruluşlar, daha düşük maliyetle daha kaliteli ürün ve hizmetler sunarak rakiplerinden daha iyi performans gösterebilir. Bu rekabet avantajı, pazar payının artmasına yol açabilir.

Gelişmiş Nakit Akışı: Azaltılmış envanter ve işletme maliyetleri, nakit akışını iyileştirerek kuruluşların büyüme girişimlerine yatırım yapmalarına veya ekonomik durgunluklarla daha etkili bir şekilde başa çıkmalarına olanak tanır.

Standartlaştırılmış Süreçler: Yalın strateji, süreçlerin dokümantasyonunu ve standartlaştırılmasını teşvik ederek değişkenliği azaltır ve operasyonlarda tutarlılığı sağlar.

Risk Azaltma: Yalın kuruluşlar, süreçleri düzenli olarak izleyerek ve iyileştirerek riskleri daha etkili bir şekilde belirleyebilir ve azaltabilir (Mankins, 2025).

5. Yalın işletmenin yönetiminde strateji uygulaması:

Uygulayabileceğiniz birçok strateji vardır. Ancak üç temel strateji öne çıkmaktadır:

Kaizen Felsefesi: Kaizen felsefesini uygulamak, sürekli ve kademeli iyileştirmeleri vurgular. Tüm seviyelerdeki çalışanları iyileştirme fikirleri sunmaya teşvik edin ve belirli sorunları ele almak için düzenli Kaizen etkinlikleri düzenleyin.

Otomasyon ve Teknoloji: Otomasyon ve teknolojiden yararlanmak, tekrarlayan görevleri kolaylaştırır ve verimliliği artırır. Muhasebe yazılımı veya benzer sistemler aracılığıyla olsun, teknolojik gelişmeleri benimsemek süreçleri optimize eder ve zamandan tasarruf sağlar. En yeni teknolojiye yatırım yapmak yerine, mevcut yazılımınızın/süreçlerinizin operasyonlarınızı destekleyecek şekilde uyarlanıp uyarlanamayacağını araştırın.

İlişki Kurma: Sonuç olarak, verimliliğin temel taşı güçlü ilişkiler kurmaktır. Örneğin tedarik zincirinde güvenilirlik ve verimlilik sağlamak için müşterilerle sağlam ilişkiler geliştirmeye öncelik verilmelidir. Uzun vadeli

ortaklıklar kurarak, teslim sürelerini, maliyetleri ve operasyonel karmaşıklıkları azaltmak ve verimliliği en üst düzeye çıkarmak mümkün olabilir.

Seçenekten ziyade bir zorunluluk. Değer sunmaya, israfı ortadan kaldırmaya ve süreçleri sürekli iyileştirmeye odaklanarak, işletmeniz daha yüksek verimlilik, karlılık ve uzun vadeli başarı elde edebilir.

KAYNAKÇA

ActiveCollab Team (2025). *Lean Principles for Rapid Business Growth: 9 Strategies.* https://activecollab.com/blog/growth/the-principles-of-lean-management, Erişim: 01.04.2026

Baptiste (2024). *Lean Six Sigma: Definition, Principles, and Benefits.* https://be.leansixsigma.org/en/introduction-to-lean-six-sigma-principles-and-benefits/, Erişim: 22.04.2026

Collis, D. (2016). Lean Strategy. *Harward Business Review*. https://hbr.org/2016/03/lean-strategy, Erişim: 12.15.2026

Gemba (2026). *Yalın 6 Sigma Prensipleri.* https://gembaakademi.com/yalin-6-sigma-prensipleri/Erişim: 03.05.2026

Koçak, D. (2020). *Yönetimde Düşünme Becerileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Mankins, M. (2025). Lean Strategy Making. *Harward Business Review.* https://hbr.org/2025/05/lean-strategy-making, Erişim: 25.04.2026

Mert, G. (2020). *Management&Strategy*. Ankara: Artikel Akademi.

Neunsinger, C. (2021). *Lean Systems – An Introduction to Lean Management Systems and its Business Applications.* https://www.researchgate.net/publication/351711085_LEAN_SYSTEMS_-_An_Introduction_to_Lean_Management_Systems_and_its_Business_Applications, Erişim: 26.04.2026

Womack, J., Jones, D. (2023). *Lean Thinking: Banish Waste And Create Wealth In Your Corporation*. London: Simon & Schuster UK Publication.

Bölüm 4

GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTSEL İNOVASYON: YÖNETİM VE ORGANİZASYON PERSPEKTİFİNDEN BİR DEĞERLENDİRME

Filiz SİVASLIOĞLU[1]

1 Dr. Öğr. Üyesi Filiz Sivaslıoğlu, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İİSBF, Lojistik Yönetimi, Orcıd:0000-0002-8524-6928

1. GİRİŞ

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında, işletmelerin sürdürülebilir başarı sağlayabilmeleri yenilikçi yaklaşımlar geliştirmeleri ve girişimcilik faaliyetlerini etkin biçimde yürütmeleriyle mümkün olmaktadır. Girişimcilik, ekonomik ve toplumsal gelişimin temel dinamiklerden biri olarak akademik literatürde önemli bir araştırma konusu olmuştur. Girişimcilik, fırsatların fark edilmesi, değerlendirilmesi ve ekonomik değere dönüştürülmesi sürecidir (Shane ve Venkataraman, 2000). Bu süreç yalnızca yeni işletmelerin kurulmasıyla sınırlı olmayıp, aynı zamanda mevcut işletmeler içerisinde yenilikçi faaliyetlerin geliştirilmesi konularını da kapsamaktadır. Dolayısıyla girişimcilik kavramı; yenilikçilik, risk alma ve proaktif davranış gibi unsurları çok boyutlu bir şekilde bünyesinde barındırmaktadır (Schumpeter, 1934a).

Girişimcilik ekonomik açıdan değerlendirildiğinde; ekonomik kalkınmanın temel itici güçlerinden biri olarak inovasyonu teşvik etme, rekabeti artırma, istihdam yaratma, ekonomik büyümeyi destekleme gibi kritik işlevler üstlenmektedir. Yeni işletmelerin kurulması, istihdam olanaklarının artırılması, rekabetin teşvik edilmesi ve yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi gibi katkılar, girişimciliğin ekonomik sistem içerisindeki stratejik rolünü ortaya koymaktadır (OECD, 2021). Girişimciler, ürün ve hizmetlerde geliştirdikleri yenilikler sayesinde işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlamakta ve ekonomik verimliliğin artırılmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Bu durum, ekonomik büyümenin ve kalkınmanın desteklenmesine olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Girişimciler, teknolojik gelişmelerin ticarileşmesine öncülük etmekte ve kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlayarak ekonomik verimliliği artırmaktadırlar. Ayrıca girişimciler, özellikle gelişmekte olan ülkelerde sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında stratejik bir araç olarak görülmekte, yeni ürün ve hizmetler geliştirerek piyasaların genişlemesine katkı sağlamaktadırlar (World Bank, 2020). Girişimcilik faaliyetlerinde son yıllarda dijitalleşme süreci, köklü bir şekilde dönüşüm göstermektedir. Girişimciler, dijital teknolojilerin yaygınlaşması sayesinde daha düşük maliyetlerle küresel pazarlara erişebilmekte ve yeni iş modelleri geliştirme fırsatları elde etmektedirler (Nambisan, 2017; Nadella, 2017). Dijital girişimcilik olarak tanımlanan bu yapı ile büyük veri, yapay zeka ve platform ekonomisi gibi önemli değişimlerde esneklik, hız ve ölçeklenebilirlik gibi avantajlar sağlanarak girişimcilik faaliyetlerinin kapsamı genişlemiştir (Autio vd., 2017). Bu durum, girişimcilik faaliyetlerinin daha esnek, ölçeklenebilir ve hızlı bir yapıya kavuşmasını sağlarken, aynı zamanda rekabetin küresel ölçekte yoğunlaşmasına da zemin hazırlamaktadır. Girişimcilik anlayışı son yıllarda sadece ekonomik değer yaratımı ile sınırlı kalmayıp sürdürülebilirlik odaklı bir dönüşüm sürecine de girmiştir. Günü-

müzde sürdürülebilirlik kavramı bütüncül bir yapıya dönüşmüş kurumsal yönetişim, sosyal etki ve ESG (Environment, Social, Management; Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) kavramları girişimcilik teorisine entegre edilmeye başlanmıştır. ESG sürdürülebilir ve etik değer yaratımını hedefleyen çok boyutlu bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Eccles vd., 2014; Hockerts ve Wüstenhagen, 2010). Çevresel sorumluluk, toplumsal etki ve etik yönetişim konuları ESG odaklı girişimciliğe farklı boyut kazandırmıştır.

İnovasyon (yenilik), yeni fikirlerin, ürünlerin veya süreçlerin geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2005). Örgütsel inovasyon ise, işletmenin yapısında, yönetim süreçlerinde veya iş yapış biçimlerinde gerçekleştirilen yenilikleri ifade etmektedir. Damanpour (1991), örgütsel inovasyonu, işletmenin performansını artırmaya yönelik yeni uygulamaların benimsenmesi olarak tanımlamıştır. Örgütsel inovasyon süreci, fikir geliştirme, uygulama ve yayılım olarak genellikle üç aşamadan oluşmaktadır (Tidd ve Bessant, 2009). Fikir geliştirme olan ilk aşamada, yeni fikirler ortaya çıkarılırken, uygulama olan ikinci aşamada bu fikirler hayata geçirilir ve son aşama olan yayılım aşamasında ise, organizasyon genelinde yaygınlaştırılır. Bu süreçte örgüt kültürü, liderlik ve bilgi paylaşımı gibi faktörler kritik rol oynamaktadır. Özellikle öğrenen organizasyon yapıları inovasyon süreçlerini desteklemektedir. Girişimcilik, ekonomik büyümenin temel itici güçlerinden biri olarak kabul edilirken, örgütsel inovasyon ise işletmelerin değişen çevresel koşullara uyum sağlamasında kritik rol oynamaktadır (Drucker, 1985). Bu bağlamda girişimcilik ve örgütsel inovasyon kavramlarının birlikte ele alınması, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir perspektif sunmaktadır. Literatürde son yıllarda gerçekleştirilen araştırmalar, girişimcilik yönelimi ile örgütsel inovasyon performansı arasında güçlü, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Qasim vd., (2025) girişimcilik yöneliminin örgütsel inovasyon performansını artırdığını ampirik olarak kanıtlamışlardır. Huang ve Zhou (2025a) ise açık inovasyon perspektifiyle girişimcilik faaliyetlerinin inovasyonu desteklediğini vurgulamaktadırlar. Bununla birlikte mevcut çalışmalar, genellikle belirli sektörler veya sınırlı örneklemler üzerinden yürütülmüş olup, bulguların genellenebilirliğinin sınırlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmanın amacı; girişimcilik yönelimi ve örgütsel inovasyon kavramlarını teorik çerçevede incelemek, aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak ve mevcut bilgi birikimini özetleyerek okuyucuya bu alandaki temel eğilimleri sunarak literatüre katkı sağlamaktır. İlerleyen bölümlerde, girişimcilik yöneliminin temel boyutları, örgütsel inovasyon üzerindeki etkileri ve güncel ampirik bulgular bütüncül bir yaklaşımla incelenecektir. Çalışmanın kavramsal çerçevesi aşağıda yer almaktadır.

2. Girişimcilik Kavramı

Girişimcilik kavramı sistematik olarak 18. yüzyılda farklı dönemlerde farklı anlamlar yüklenerek Fransız iktisatçı Richard Cantillon (1755) tarafından kullanılmıştır. Cantillon'a göre girişimci, belirsizliğe rağmen risk altında olan ekonomik aktördür. Bu açıklama yaklaşımı girişimciliğin risk altında ve belirsizlik durumlarını yansıtan bir çerçevede ele alınan teori olduğunu açıklamak üzere yapılmış ilk açıklamadır. Sonrasında 19. yüzyılda Say, girişimciliğe organizasyonel bir boyut kazandırarak, girişimciliğin sadece risk üstlenilen bir durum olmadığını aynı zamanda da üretim sürecini organize eden ekonomik bir birim olduğunu ifade etmiştir (Say, 1803). 20 yüzyıla gelindiğinde, Schumpeter'in (1934) çalışmasından sonra girişimcilik teorisi önemli bir dönüşüm yaşamıştır. Schumpeter inovasyon kavramını merkeze yerleştirmiş, bu kavramı girişimcinin ekonomik gelişmede itici gücü olarak konumlandırmış ve girişimcinin "yaratıcı yıkım" sürecinde yeni ürünler, yeni üretim yöntemleri, yeni pazarlar ve yeni organizasyon biçimlerini geliştirmesi ile ekonomik yapının değişebileceğini açıklamıştır. Bu yaklaşım, modern girişimcilik literatüründe temel taşlardan biri olarak kabul edilmektedir. 1980'lere gelindiğinde girişimcilik literatürde disiplinler arası bir yapıya dönüşmüş böylece sosyolojik, psikolojik ve kurumsal yaklaşımlar olarak ele alınmıştır. Bu yıllarda girişimcilik hareketi, sadece ekonomik bir faaliyet değil; fırsatların keşfi ve değerlendirilmesi süreci olarak da ele alınmış, toplumsal ve çevresel olarak girişimcilik konusu tartışılmaya başlanılmıştır. Girişimcilik kavramı risk üstlenmeden, inovasyon temeline göre ekonomik dönüşüm ve sürdürülebilir değer yaratmaya doğru evrilerek dinamik bir gelişim süreci geçirmiştir. Günümüze gelindiğinde girişimcilik kavramı, yalnızca ekonomik boyutla sınırlı kalmayıp sosyal ve kurumsal boyutları da kapsayacak şekilde risk alma, yenilikçilik ve proaktif davranış gibi özellikleri içeren çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Hisrich vd., 2017).

2.1. Girişimciliğin Ekonomik ve Sosyal Rolü

Girişimcilik literatürde ekonomik büyüme, istihdam yaratma, yenilik üretme ve toplumsal refahı artırma mekanizması olarak ekonomik kalkınma ve sosyal dönüşüm süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır (Pinto vd., 2024). Güncel araştırmalarla, girişimciliğin ekonomik kalkınmaya etkisi ele alınırken, hem mikro düzeyde işletme performansı, hem de makro düzeyde ülke ekonomilerinin büyüme dinamikleri incelenmiştir. Girişimcilik faaliyetlerinin sosyal ve ekonomik refah üzerinde geniş etkileri bulunmakta, özellikle kriz ortamlarında iş yaratma ve ekonomik esnekliği güçlendirme anlamında önemli katkılar sağlamaktadır. Girişimcilik, ekonomik kalkınma sağlarken doğrudan toplumsal sorunlara da çözüm üretmeye odaklanmaktadır. Girişimciliğin sosyal yönü, hem istihdam olanakları yaratmakta, hem de sürdürülebilir kalkınma, eşitsizliğin azaltılması ve sosyal refahın artırılması

yönünde politikalarla bütünleşen bir etki alanı üretmektedir (Volosiuk vd., 2025). Girişimcilik, ekonomi ve toplum için yalnızca ekonomik bir faaliyet olmaktan çıkıp, sosyal dönüşüm, inovasyon ve sürdürülebilir kalkınma sürecinin ayrılmaz bir parçası haline gelmekte toplumdaki sosyal ağların güçlendirilmesi, ekonomik faaliyetlerin çeşitlenmesi ve krizlere dayanıklılık gibi alanlarda girişimcilerin rolü giderek önem kazanmaktadır.

2.2. Literatürde Girişimcilik Türleri ve Sınıflandırma Yaklaşımları

Girişimcilik çok boyutlu bir kavram olarak ekonomik ve toplumsal değer yaratma sürecinde farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Literatürde girişimcilik türleri çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmaktadır. Aşağıdaki Tablo 1'de girişimcilik türleri yer almaktadır.

Tablo 1. Girişimcilik Türleri ve Sınıflandırma Kriterleri

Sınıflandırma Kriteri	Girişimcilik Türü	Açıklama	Kaynak
Amaçlarına Göre	Ticari (Kâr Amaçlı) Girişimcilik	Kâr elde etmeyi ve işletme değerini artırmayı amaçlayan girişimlerdir.	Drucker (1985)
	Sosyal Girişimcilik	Toplumsal sorunlara çözüm üretmeyi amaçlayan, sosyal fayda odaklıdır.	Dees (1998)
	Kamu Girişimciliği	Kamu sektöründe yenilikçi uygulamalar geliştirmeyi hedefler.	Morris ve Jones (1999)
Yenilik Düzeyine Göre	Yenilikçi (İnovatif) Girişimcilik	Yeni ürün, hizmet veya süreç geliştirmeye odaklanır.	Schumpeter (1934)
Faaliyet Alanına Göre	Teknoloji Girişimciliği	Yüksek teknolojiye dayalı girişimleri kapsar.	Shane (2003)
	Dijital Girişimcilik	İnternet ve dijital platformlar üzerinden yürütülen girişimlerdir.	Nambisan (2017)
	Yeşil (Çevreci) Girişimcilik	Çevresel sürdürülebilirliği hedefleyen girişimlerdir.	Dean ve McMullen (2007)
Örgütsel Yapıya Göre	Tarım Girişimciliği	Tarım sektöründe yenilikçi faaliyetleri içerir.	McElwee (2006)
	Bağımsız Girişimcilik	Bireylerin kendi işlerini kurmasıdır.	Hisrich, Peters ve Shepherd (2017)
Risk ve Büyüme Düzeyine Göre	Küçük Ölçekli Girişimcilik	Yerel pazara hitap eden, düşük riskli girişimlerdir.	Storey (1994)
	Yüksek Büyüme Odaklı (Start-Up)	Hızlı büyüme ve ölçeklenebilirlik hedefleyen girişimlerdir.	Blank ve Dorf (2012)
Girişimcinin Özelliğine Göre	Fırsat Girişimciliği	Pazar fırsatlarını değerlendirmeye dayalıdır.	Shane ve Venkataraman (2000)
	Zorunlu Girişimcilik	Ekonomik zorunluluk nedeniyle ortaya çıkar.	Reynolds vd., (2005)
Demografik Özelliklere Göre	Kadın Girişimciliği	Kadınların ekonomik hayata katılımını artıran girişimlerdir.	Brush (1992)

Tablo 1'de girişimciliğin sadece tek boyutlu bir kavram olmadığı, farklı kriterlere göre de çok yönlü bir şekilde sınıflanabileceği görülmektedir. Gi-

rişimcilik, amaç, yenilik düzeyi, faaliyet alanı, örgütsel yapı, risk ve büyüme düzeyi, girişimcinin özelliği ve demografik özelliklere göre çeşitli açılardan ele alınmaktadır. Bu da, girişimciliğin hem ekonomik hem de sosyal boyutları olan dinamik bir süreç olduğunu göstermektedir.

2.3. Girişimcilik Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar ve Literatür İncelemesi

Son yıllarda yapılan kavramsal ve ampirik çalışmalarda literatür oldukça zenginleştirilmiş girişimcilik süreçlerinin dinamik ve çok boyutlu olduğu sonucuna varılmıştır. Shepherd ve Patzelt (2015) yaptıkları çalışmalarında girişimcilik başarısında temel belirleyicinin fırsat tanıma süreci olduğunu ve Stam (2020), son dönemlerde yapılan girişimcilik çalışmalarında bölgesel girişimcilik ekosistemleri yaklaşımının benimsendiğini ve bu durumun ekonomiye katkısını vurgulamıştır. Bu dönemde öne çıkan temalardan biri de öğrenme süreçleri ve deneyimidir. Girişimcilikte edinilen deneyimlerin öğrenme sürecine katkı sağladığı, hızlandırdığı ve girişimci kapasitesini güçlendirdiği düşünülmektedir. Covin ve Slevin (1991a) yaptıkları çalışmada girişimci yöneliminin işletmelerde performansı olumlu etkilediğini ampirik olarak ortaya koymuşlardır. Ayrıca, Welter (2011) kurumsal ve sosyal çevre gibi girişimcilik faaliyetlerini şekillendiren unsurlardan birinin de bağlamsal faktörler olduğunu vurgulamıştır. Westhead (2022) ise, seri girişimcilerin deneyim yoluyla daha yüksek başarı oranına ulaştığını yaptığı çalışma ile göstermiştir. Literatürde son dönemlerde girişimcilik konusunda küresel ve dijitalleşme temaları da ön plana çıkmıştır. Levie (2022) küresel anlamda uluslararası girişimcilik faaliyetlerinin artış gösterdiğini belirtirken, Kraus (2023) dijital teknolojilerin gelişmesi ile yeni girişim fırsatlarının yaratıldığını vurgulamıştır. Autio (2024) dijital ekosistemlerin girişimcilik faaliyetlerini hızlandıran önemli bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Öte yandan, Alvarez, (2006) fırsat oluşturma teorisine göre, girişimcilerin aktif olarak yeni fırsatlar yaratabilmeleri gerektiği üzerinde durmuştur. Literatürde sosyal girişimcilik ve kadın girişimciliği üzerine yapılan çalışmalar ise, toplumsal boyuta dikkat çekmektedir. Bacq ve Lumpkin (2020) sosyal girişimciliğin sürdürülebilir kalkınmaya katkısını vurgulamaktadır. Brush (2025) ise kadın girişimcilikle ilgili araştırmaların son yıllarda hızla arttığını ve literatürde giderek önemli bir odak noktası haline geldiğini çalışmasında dile getirmiştir. Girişimcilik araştırmaları çok boyutlu bir perspektif olarak daha bütüncül, verilere dayanarak kurumsal, ekonomik, toplumsal faktörlerle ilişkili ele alınmaktadır. Girişimcilik sadece bireysel davranış olarak değil, ayrıca da kurumsal/sosyal çevre, dijital platformlar ve stratejik temelli faktörlerle geniş bir yelpazeye odaklanmaktadır.

3. Örgütsel İnovasyon Kavramı

İnovasyon hem ekonomik faaliyetlerin amacı hem de işletmelerin ve ülkelerin küresel pazarda rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlayan bir araç

olarak görülmektedir. İşletmeler belirsiz çevre koşullarında inovasyon yaparak daha hızlı uyum sağlama yeteneğine kavuştuklarından bu kavram onlar için anahtar yaşam stratejisi niteliğindedir (Pınar, 2014: 16). İnovasyon uygulamaları; ürün, süreç, pazar, stratejik ve davranışsal inovasyon olacak şekilde sınıflanmaktadır. Ürün inovasyonu, işletmelerde mevcut ürünü farklılaştırma stratejisi ile geliştirerek piyasaya yeni bir ürün olarak sunulmasını içermektedir (Erdoğan ve Hatipoğlu, 2021: 82). Süreç inovasyonu, mevcut yöntemlerin iyileştirilerek yeni ve farklı üretim ve dağıtım yöntemlerini geliştirerek iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını kapsamaktadır (Onağ ve Tepeci, 2016: 57). Pazar inovasyonu, pazarlama karmasında yer alan yeni ambalaj tasarımı, ürün fiyatı ve tanıtımında farklılık veya değişiklikleri içeren pazarlama tekniklerinin uygulanmasıdır (Pado ve Tezcan, 2018: 279). Stratejik inovasyon, örgütler için değer yaratan yeni rekabet stratejilerinin geliştirilmesidir. Davranışsal inovasyon ise, örgütte yenilikler açısından sürekli davranış değişikliğinin oluşması olarak açıklanmaktadır (Wang ve Ahmet, 2004:305).

Örgütsel inovasyon kavramı; işletmelerde yeni fikirlerin uygulanabilmesi ve bunların ekonomik değere dönüştürülebilme kapasitesi olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin inovasyon yapma yetenekleri, hayatta kalabilmek ve rakiplerinin önüne geçebilmek için sahip olunması gereken temel özelliklerden biridir (Wang ve Ahmed, 2004). Örgütsel inovasyon, bilgi kaynaklarını tanımlanma, yeni fikirleri örgüte uyarlama ve örgütle alakalı çeşitli kaynaklardan gelen yeni yaklaşımlara cevap verebilme süreci olarak değerlendirilmektedir (Yalçın vd., 2023: 693).

3.1. Örgütsel İnovasyon Literatürünün Kavramsal Çerçevesi

Son yıllarda örgütsel inovasyon konusu ile ilgili çalışmalarda, işletmelerde rekabet gücünün artırılması, süreç ve ürün yeniliğinin yaratılması, sürdürülebilirliğin desteklenmesi, dijital dönüşümün yönetilmesi vb. gibi konular ele alınmaktadır. Bu şekilde inovasyon literatürü; liderlik, örgüt performansı ve kurumsal yapı ile birlikte kavramsal ve ampirik yaklaşımlarla genişlemiştir. Covin ve Slevin (1991b) yaptıkları çalışmada örgütsel inovasyon ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi ampirik olarak incelemişler ve inovasyon yöneliminin işletme performansı üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymuşlardır. Bu yıllarda yapılan çalışmalar, örgütsel inovasyonu yalnızca ürün veya süreç geliştirme olarak değil, ayrıca da stratejik bir yaklaşım ve organizasyonel kültürün bir yansıması olarak incelemişlerdir. Örgütsel inovasyon literatüründe son zamanlarda dijitalleşme ve teknolojik adaptasyon konuları ön plana çıkmıştır. Kraus (2023) çalışmasında dijital dönüşümün inovasyon süreçlerini hızlandırdığını ve dijital platformların, örgütlerin inovatif kapasitelerini artırmada kritik bir rol oynadığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçlarla geleneksel inovasyon anlayışının ötesine geçilerek, teknoloji odaklı stratejik inovasyon yaklaşımının önem kazandığı görülmektedir. Urbano

(2022), tarafından yapılan çalışmada ampirik olarak örgütsel yapı ve liderlik tarzlarının inovasyon çıktıları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuç olarak esnek ve yatay yapılanmanın inovasyon üretme kapasitesini artırdığı tespit edilmiştir. Welter (2011) sosyal ve çevresel etkileşimler olan bağlamsal faktörlerin örgütsel inovasyon sürecinde belirleyici rol oynadığını belirtmiştir.

Örgütsel inovasyon çalışmaları son dönemlerde liderlik, kurumsal girişimcilik ve örgütsel inovasyon çıktılarının başlıca belirleyicileri olarak öne çıkmaktadır. Bu eğilimler göstermektedir ki, örgütsel inovasyon sadece teknik veya ürün odaklı bir süreç değil, aynı zamanda stratejik, kültürel ve toplumsal boyutları olan çok katmanlı bir fenomendir. Dolayısıyla örgütsel inovasyon ile ilgili araştırmalar, hem akademik hem de pratik anlamda kurumların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmasında kritik bir alan olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, örgütlerde inovasyon süreçlerinin yalnızca teknolojik gelişmelerle sınırlı kalmadığı, organizasyon yapısı, liderlik, yönetim uygulamaları gibi faktörlerin de örgütsel inovasyonu destekleyen temel unsurlar arasında yer aldığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, güncel çalışmalar örgütsel inovasyonun işletmelerin sürdürülebilir performansı ve uzun dönemli başarısı açısından kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

4. Girişimcilik ve Örgütsel İnovasyon İlişkisi

Girişimcilik ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişkinin zaman içerisinde daha kapsamlı bir çerçevede ele alındığı görülmektedir. Erken dönem çalışmalar daha çok girişimcilik yönelimi ve performans ilişkisine odaklanırken, güncel çalışmalar dijitalleşme, sürdürülebilirlik, liderlik ve ekosistem gibi daha geniş perspektifleri içermektedir. Bu durum, literatürün dinamik bir yapıya sahip olduğunu ve girişimcilik ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkinin sürekli geliştiğini açıklamaktadır.

Girişimcilik ve örgütsel inovasyon, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürülebilir performans sağlamasında birbirini tamamlayan iki temel dinamik olarak öne çıkmaktadır. Yapılan çalışmalara göre, girişimcilik sadece işletme kurma sürecinde olmayıp örgüt içinde inovatif süreçlerin geliştirilmesini kapsadığını da göstermektedir. Özellikle bilgi paylaşımı girişimcilik yöneliminde inovasyon performansını güçlü ve pozitif bir şekilde etkilemektedir (Qasim vd., 2025). Bu bulgu, girişimciliğin yalnızca fırsatları keşfetmekle kalmayıp, aynı zamanda bu fırsatların örgütsel düzeyde uygulanmasını da desteklediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca teknolojik fırsatların değerlendirilmesi ve yönetimsel ilişkiler de bu süreçte önemli rol oynamaktadır. Dinamik ve belirsiz çevre koşullarında girişimcilik davranışlarının inovasyon çıktıları üzerinde belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Nugroho ve Soewarno, 2024). Benzer şekilde girişimcilik ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişki sadece performans boyutuyla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda liderlik

ve örgüt kültürü gibi unsurlarla da yakından ilişkilidir. Girişimci liderlik ve öğrenen organizasyon yapıları, inovasyon süreçlerini destekleyen temel faktörler arasında yer almaktadır (Shiferaw vd., 2023). Bununla birlikte, dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler, girişimcilik ile inovasyon arasındaki ilişkiyi daha da güçlendirmektedir. Girişimcilik faaliyetlerinin örgütsel inovasyon süreçlerini hızlandırdığı ve işletmelerin dış çevreyle daha etkin iş birliği kurmasını sağladığı görülmektedir (Huang ve Zhou, 2025b). Girişimcilik ve örgütsel inovasyonun birbirinden bağımsız değil, aksine birbirini besleyen süreçler olduğunu çalışmalar açıkça göstermektedir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için girişimcilik yönelimini güçlendirmesi, inovasyonu destekleyen örgütsel yapı ve kültürler geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Aşağıdaki Tablo 2'de girişimcilik ve örgütsel inovasyon ilişkisine yönelik literatürde öne çıkan çalışmalar özetlenmektedir.

Tablo 2. Girişimcilik ve Örgütsel İnovasyon Literatürüne İlişkin Çalışmalar

Yazar(lar)	Yıl	Çalışmanın Amacı	Yöntem	Temel Bulgular
Ferreira vd.,	2021	Girişimcilik yönelimi ve inovasyon ilişkisini incelemek	Ampirik	Girişimcilik yönelimi inovasyon performansını artırır
Urbano, Aparicio ve Audretsch	2022	Kurumsal faktörlerin girişimcilik ve inovasyon üzerindeki etkisi	Ampirik	Kurumsal yapı inovasyonu şekillendirir
Nambisan vd.,	2022	Dijital girişimcilik ve inovasyon ilişkisini açıklamak	Kavramsal	Dijital platformlar inovasyonu hızlandırır
Shiferaw, Birbirsa ve Werke	2023	Girişimci liderlik ve inovasyon ilişkisini incelemek	Ampirik	Girişimci liderlik inovasyonu artırır
Kraus vd.,	2023	Girişimcilik ve inovasyon ilişkisini dijitalleşme bağlamında incelemek	Literatür incelemesi	Dijitalleşme girişimcilik-inovasyon ilişkisini güçlendirir
Audretsch ve Belitski	2023	Girişimcilik ekosistemi ve inovasyon ilişkisini incelemek	Ampirik	Güçlü ekosistem inovasyonu destekler
Shiferaw, Birbirsa ve Werke	2023	Girişimci liderlik ve örgüt kültürünün inovasyon üzerindeki etkisini incelemek	Ampirik analiz	Girişimci liderlik inovasyon süreçlerini destekler
Qasim, Shuhaiber ve Rawshdeh	2025	Girişimcilik yöneliminin inovasyon performansına etkisini incelemek	Ampirik analiz	Girişimcilik yönelimi inovasyon performansını pozitif yönde etkiler
Huang ve Zhou	2025	Açık inovasyon ve girişimcilik ilişkisini sürdürülebilirlik perspektifinde değerlendirmek	Literatür incelemesi	Açık inovasyon, girişimcilik faaliyetlerini güçlendirir

Girişimcilik ve örgütsel inovasyonla ilgili çalışmalarda özellikle 2020 sonrası artış olduğu gözlenmektedir. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin

güçlü, çok boyutlu ve büyük ölçüde pozitif yönlü olduğu; ayrıca girişimciliğin inovasyon süreçlerinin temel belirleyicilerinden biri olduğu görülmektedir. Girişimcilik ile örgütsel inovasyon kavramları arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Ferreira vd., (2021) tarafından yapılan ampirik araştırmalar, girişimciliğin inovasyon performansını ve inovatif çıktıları artırdığını göstermektedir. Benzer şekilde Qasim vd., (2025) tarafından yapılan daha güncel çalışmalar da girişimciliğin inovasyon çıktılarının en önemli belirleyicilerinden biri olduğunu, ayrıca yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik gibi girişimcilik boyutlarının işletmelerin inovatif kapasitesini güçlendirdiğini göstermektedir. Urbano vd., (2022), çalışmalarında girişimcilik ve örgütsel inovasyon üzerinde kurumsal yapıların etkisini incelemişler ve güçlü kurumsal yapıların inovasyon süreçlerini şekillendirdiğini açıklamışlardır. Audretsch ve Belitski (2023) girişimcilik ekosistemlerinin inovasyon üzerindeki rolünü vurgulayarak, güçlü bir ekosistemin inovatif faaliyetleri desteklediğini araştırmalarında belirtmişlerdir. Ayrıca Shiferaw vd., (2023) tarafından yapılan çalışmada, girişimci liderliğin ve örgüt kültürünün inovasyon süreçlerini olumlu yönde etkilediğini inovasyonun yalnızca bireysel yaratıcılığa değil, aynı zamanda uygun organizasyonel ortam ve liderlik anlayışına bağlı olduğu sonucuna varmışlardır. Nambisan vd., (2022), Kraus vd., (2023), yaptıkları çalışmalarda dijital girişimcilik kavramını ele almışlar ve dijital platformların inovasyon süreçlerini hızlandırdığını ifade etmişlerdir. Son yıllarda dijitalleşmenin, girişimcilik ve inovasyon ilişkisini dönüştüren önemli bir unsur olarak öne çıktığı görülmektedir. Bu çalışmalar, dijital teknolojilerin girişimcilik faaliyetlerini daha esnek, hızlı ve ölçeklenebilir hale getirdiğini göstermektedir. Bu bağlamda, inovasyon süreçleri daha açık ve iş birlikçi bir yapıya dönüşerek yalnızca işletme içi faaliyetlerle sınırlı kalmayıp, dış paydaşların da sürece dahil edildiği bir yapıya dönüştüğü sonucuna varmışlardır. Bu bulgu, literatürdeki farklı yöntem ve yaklaşımlarla yapılan çalışmaların ortak bir sonuçta birleştiğini göstermektedir.

4.1. Türkiye'de ve Dünyada Girişimcilik ve Örgütsel İnovasyon Uygulamaları

Girişimcilik ve örgütsel inovasyon, teorik kavramlar ve somut uygulamalarla ekonomik ve sosyal dönüşümde temel unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Özellikle sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve teknoloji odaklı gelişmeler, hem Türkiye'de hem de dünyada girişimcilik faaliyetlerinin inovasyonla bütünleşmesini hızlandırmıştır. Türkiye ve dünyadan seçilen işletme örnekleri, girişimcilik ile örgütsel inovasyonun birbirini tamamlayan süreçler olduğunu açıkça göstermektedir. Türkiye'de dijital girişimler ve platform ekonomisi öne çıkarken, dünyada teknoloji ve sürdürülebilirlik odaklı inovasyonlar dikkat çekmektedir. Bu işletmelerin ortak özelliği; yenilikçi iş

modelleri geliştirmeleri ve bu modelleri örgütsel düzeyde sistematik biçimde uygulayabilmeleridir. Dolayısıyla girişimcilik, inovatif fikirlerin ortaya çıkmasını sağlarken, örgütsel inovasyon bu fikirlerin uygulanarak ekonomik ve sosyal değere dönüştürülmesini mümkün kılmaktadır.

İşletmelerin rekabet ortamında sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri ve mevcut faaliyetleri etkin biçimde sürdürmeleri yenilikçi yaklaşımlar geliştirmeleri ile mümkündür. Bu bağlamda girişimcilik ve örgütsel inovasyon kavramları işletmelerin değişen çevresel koşullara uyum sağlamasında, fırsatları keşfetme ve bu fırsatları ekonomik değere dönüştürme sürecinde kritik rol oynamaktadır. Girişimcilik daha çok yeni iş fikirlerinin ortaya çıkması ve risk alınması ile ilişkilendirilirken, örgütsel inovasyon, işletme içindeki süreçlerin, yapıların ve yönetim uygulamalarının yenilikçi şekilde dönüştürülmesini ifade etmektedir. Girişimcilik yeniliğin başlangıç noktası iken örgütsel inovasyon bu yeniliğin kurumsallaşma sürecidir. Girişimcilik ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide Türkiye ve dünya genelinden işletme örnekleri aşağıda yer almaktadır. Özellikle kurumsal girişimcilik (intrapreneurship) yaklaşımında işletmeler, çalışanlarını yaratıcı düşünmeye teşvik ederek inovatif süreçlerin gelişmesine olanak tanımaktadır.

4.2. Türkiye'den Girişimcilik ve Örgütsel İnovasyon Örnekleri

Türkiye'de faaliyette bulunan işletmeler, girişimcilik anlayışı ve örgütsel inovasyon uygulamaları sayesinde hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda önemli başarılar elde etmektedirler. Bu işletmeler, yenilikçi iş modelleri geliştirmeleri, teknoloji kullanımı ve esnek organizasyon yapıları sayesinde rekabet üstünlüğü elde etmektedirler.

Türkiye'de girişimcilik ve örgütsel inovasyon faaliyetleri dijital girişimler, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (teknokentler) ve start-up ekosistemi üzerinden gelişim göstermektedir. Türkiye'de son yıllarda dijital girişimcilik, e-ticaret, fintech ve oyun sektörü gibi alanlarda faaliyet gösteren önemli bir gelişim alanı haline gelmiştir. Yenilikçi iş modelleri ile uluslararası pazarlarda dijitalleşmenin etkisiyle girişimcilik faaliyetlerinin daha geniş kitlelere yayıldığı ve inovasyonun hız kazandığı görülmektedir. Teknokentler, üniversite-sanayi iş birliği sayesinde girişimcilik ve örgütsel inovasyonun kurumsallaşmasına destek veren önemli merkezlerdir. 2025 yılı itibarıyla Türkiye'de 100'ün üzerinde teknokent faaliyet göstermekte ve bu yapılar yüksek katma değerli üretimler yaparak ihracata önemli katkı sağlamaktadır. Bu merkezler, girişimcilik ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkinin somut bir örneğini oluşturmaktadır. Start-up ekosistemi ise, özellikle teknoloji odaklı yenilikçi iş fikirlerine sahip girişimlerin ortaya çıkmasını, büyümesini ve sürdürülebilir hale gelmesini destekleyen bütüncül bir yapıdır. Girişimcilerin finansmana erişimleri kolaylaşırken yatırım ağları, bilgi ve deneyim paylaşımı da sağlan-

maktadır. Bu yapı, mentorluk süreçleri ve inovasyonu teşvik eden politika ve altyapılar sayesinde gelişim göstermektedir.

4.2.1. Girişimcilik ve Örgütsel İnovasyon: Arçelik Örneği

Arçelik, Türkiye'nin sanayi temelli köklü kuruluşlarından biri olarak girişimcilik faaliyetlerini yalnızca kuruluş süreciyle sınırlı tutmamış, kurumsal girişimcilik yaklaşımını benimseyerek sürekli yenilik üretme kapasitesini artırmıştır. Bu bağlamda şirket, girişimcilik ile örgütsel inovasyonun bütünleşmesi sayesinde küresel rekabet gücünün nasıl sürdürülebilir kılınabileceğine dair önemli bir örnek sunmaktadır. Nitekim beyaz eşya sektöründe küresel rekabet dinamiklerini erken dönemde öngören Arçelik, uluslararası pazarlara açılarak çok markalı bir yapı haline gelmiştir. Ayrıca farklı coğrafi pazarlardaki yerel ihtiyaçlara uyum sağlayan ürün geliştirme stratejileri sayesinde rekabet avantajını güçlendirmiştir.

Arçelik'in girişimcilik anlayışı; yeni pazarlara açılma stratejileri; Ar-Ge yatırımları ve teknoloji temelli ürün geliştirme süreçleri üzerine kurulmuştur. Bu bağlamda şirket, yalnızca üretim yapan bir yapı olmaktan çıkıp yenilik üreten ve teknoloji geliştiren bir organizasyona dönüşmüştür. Arçelik, bünyesinde oluşturduğu Ar-Ge merkezleri sayesinde yenilikçilik sürecini sistematik ve sürekli hale getirmiştir. Arçelik'in iş modeli, yüksek katma değerli üretim ve marka yönetimi üzerine kurulmaktadır. Beko, Grundig gibi markalarla küresel pazarlarda yer almakta ve farklı tüketici segmentlerine hitap etmektedir.

Arçelik; güçlü Ar-Ge altyapısı, uluslararası marka portföyü, sürdürülebilir üretim anlayışı ve yüksek teknolojiye dayalı inovasyon kapasitesi ile önemli bir rekabet avantajı elde etmiş bir markadır. Kurum içi girişimcilik programları ile çalışanlarını yenilikçi fikirler geliştirmeye teşvik etmekte, açık inovasyon modeliyle üniversiteler ve start-up ekosistemiyle iş birlikleri kurmaktadır. Bu sayede hem yeni ürün geliştirme süreçlerini hızlandırmakta hem de değişen tüketici beklentilerine daha hızlı yanıt verebilmektedir. Şirket, teknoloji geliştirme merkezleri ve inovasyon laboratuvarları aracılığıyla enerji verimliliği yüksek, çevre dostu ve akıllı ev teknolojileriyle uyumlu ürünler üretmektedir. Ayrıca dijitalleşme sürecine entegre ettiği üretim sistemleri sayesinde Endüstri 4.0 uygulamalarını benimseyerek operasyonel verimliliğini artırmıştır. Arçelik, girişimcilik ve örgütsel inovasyonu kurumsal kültürünün bir parçası haline getirerek sürdürülebilir büyüme sağlamış, yerel bir üretici konumundan küresel ölçekte rekabet eden bir teknoloji şirketine dönüşmüştür.

4.2.2. E-Ticaret ve Teknoloji: Trendyol Örneği

Türkiye'de e-ticaret ve teknoloji platformlarından biri olan Trendyol, girişimcilik ve örgütsel inovasyonun dikkat çekici örneklerinden biridir.

2010 yılında Demet Mutlu tarafından kurulan şirket, kısa sürede yalnızca bir online alışveriş sitesinden çok yönlü bir dijital ekosisteme dönüşerek global yatırımcıların dikkatini çekmiştir. Trendyol'un başarısının temelinde müşteri deneyimine verdiği önem ve veri odaklı yönetim anlayışı yer almaktadır. Şirket, kişiselleştirilmiş alışveriş deneyimi için yapay zekâ ve büyük veri analitiği kullanmakta, müşteri bağlılığını artırmakta ve lojistik faaliyet süreçlerinde yapılan yatırımlarla hızlı teslimat sistemleri geliştirmektedir. Girişimcilik vizyonu açısından başlangıçta moda odaklı bir platform olarak faaliyet gösterirken, zaman içinde ürün yelpazesini genişleterek elektronik, ev yaşam, kozmetik ve gıda gibi birçok kategoriyi kapsayan bir pazaryerine dönüşmüştür. Bu da dönüşüm fırsatları değerlendiren ve hızlı aksiyon alabilen girişimci yaklaşımının sonucudur. Ayrıca platform üzerinden çok sayıda satıcıya ulaşmasıyla girişimciliğin tabana yayılmasına destek vererek e-ticaretin yaygınlaşmasına öncülük etmektedir.

Şirket örgütsel inovasyon açısından çevik (agile) çalışma modeli ile ürün geliştirme ve karar alma süreçlerini hızlandırmıştır. Trendyol yalnızca bir satış platformu değil; lojistik, ödeme ve teslimat süreçlerini de kapsayan bütünleşik bir ekosistemdir. Trendyol Express ve Dolap gibi hizmetlerle de değer zincirini genişletmiş büyük veri ve yapay zeka teknolojileriyle veri odaklı yönetim sistemi kullanarak müşteri davranışlarını analiz etmiş ve kişiselleştirilmiş öneriler sunmuştur. Böylece müşteri deneyimini iyileştirirken satışları da artırmıştır. Platform, dijital lojistik inovasyonu uygulamasıyla kendine ait lojistik altyapısını geliştirmiş teslimat sürelerini azaltmış ve operasyonel verimliliği artırmıştır. Bu sayede müşteri memnuniyetini kısa sürede artırarak uluslararası yatırım almış ve bölgesel bir e-ticaret lideri haline gelmiştir. Trendyol, Türkiye merkezli bir girişim olarak başlamasına rağmen Avrupa ve Orta Doğu pazarlarına açılarak küresel bir oyuncu olma yolunda ilerlemektedir. Yerli üreticileri uluslararası pazarlara taşıması, hem ekonomik değer yaratmakta hem de Türkiye'nin dijital ticaretteki konumunu güçlendirmektedir.

4.2.3. Dijital Platform ve Hizmet İnovasyonu: Getir Örneği

Dijital platformlar, hizmet sağlayıcılar ile kullanıcıları bir araya getiren, veri temelli çalışan ve ağ etkileri yaratan yapılardır. Getir platformu, mobil uygulama tabanlı olarak tüketiciler ile ürün tedarik zincirini entegre eden hibrit bir yapı sunmaktadır. Platform, kullanıcı dostu arayüzü, sipariş kolaylığı ve kişiselleştirilmiş öneri sistemleri ile müşteri deneyimini merkezine alan girişimlerden biridir. Türkiye merkezli bir girişim olan Getir'in başarısı, pazarın ihtiyaçlarını doğru analiz etmesi ve buna uygun yenilikçi çözümler geliştirmesinden kaynaklanmaktadır. En önemli inovasyon olan hızlı teslimat modeliyle dikkat çeken Getir, 2015 yılında Nazım Salur tarafından kurulmuş ve "dakikalar içinde teslimat" modeliyle sektörde yenilikçi bir iş modeli oluşturmuştur. Hız odaklı teslimat modelinde şehir yaşamının hızıy-

la uyumlu olarak tüketicilerin acil ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenmektedir. Mikro-depo sistemi, talep tahmini ve veri analitiği, kişiselleştirilmiş kullanıcı deneyimi ve optimize edilmiş lojistik sistemlerle operasyonel verimlilik ve müşteri değerinin artırılması sağlanmaktadır. Örgütsel inovasyon bağlamında, Getir teknoloji odaklı organizasyon yapısı ve veri temelli karar alma süreçlerini ön plana çıkarmaktadır.

Getir'in platform yapısı; müşteri (talep), depo ve tedarik sistemi (arz), kurye ağı (lojistik) gibi unsurları dijital bir altyapı üzerinden entegre etmektedir. Bu yapı, platform ekonomisinin temel özelliklerinden olan çok taraflı pazar modelini yansıtmaktadır. Bu unsurlar, Getir'in yalnızca bir perakende firması değil, aynı zamanda teknoloji odaklı bir hizmet platformu olduğunu göstermektedir. Fiziksel mağaza deneyimini ortadan kaldıran şirket, doğrudan tüketiciye ulaşan dijital bir kanal oluşturmakta, stoklar merkezi olmayan mikro depolarda tutulmakta, lojistik süreçler algoritmalarla optimize edilmekte ve platform üzerinden sürekli veri akışı sağlanmaktadır. Bu modelle, maliyetler düşerken hız ve verimlilik artmakta, ölçeklenebilir bir yapı ile farklı şehir ve ülkelere hızlı yayılım imkânı sağlanmaktadır.

Getir'in platform ekonomisinin temel dinamiklerinden biri olan ağ etkisi, kullanıcı sayısını artırmış, sipariş hacmini yükseltmiş, daha fazla kurye ve depo yatırımıyla hizmet kalitesinde gelişim sağlanmıştır. Şirket, erişilebilirlik ve kullanıcı deneyimini ön planda tutarak rekabet avantajı elde etmiş; veri analitiği kullanımıyla müşteri odaklı hizmet inovasyonu geliştirmiş ve operasyonel süreçlerde optimizasyon sağlamıştır. Getir elektrikli araç kullanımı ve çevre dostu paketleme gibi uygulamalarla sürdürülebilir çevre alanında kısa sürede küresel ölçekte büyüyen, platform temelli yenilikçi bir iş modeli örneğidir. Bu durum, dijital dönüşümün sadece teknolojik değil, aynı zamanda stratejik bir süreç olduğunu da ortaya koymaktadır.

4.3. Dünyadan Girişimcilik ve Örgütsel İnovasyon Örnekleri

Dünyada girişimcilik ve örgütsel inovasyonun en belirgin örnekleri olarak dijital platformlar ve teknoloji tabanlı girişimler görülmektedir. Özellikle dijital girişimcilik ekosistemleri, inovasyon süreçlerini hızlandırarak yeni iş modellerinin ortaya çıkmasını sağlarken, platform temelli girişimler ve açık inovasyon yaklaşımları, işletmelerin dış kaynaklarla iş birliği yaparak yenilik geliştirmesine olanak tanımaktadır. Bu tür iş modelleri, inovasyonun yalnızca şirket içi değil, aynı zamanda ağ temelli bir süreç olduğunu göstermektedir. Ayrıca sürdürülebilir girişimcilik alanında faaliyet gösteren işletmeler, çevresel ve sosyal sorunlara inovatif çözümler üretmektedir. Bu girişimler, döngüsel ekonomi, enerji verimliliği ve yeşil teknolojiler gibi alanlarda faaliyet göstererek toplumsal fayda yanı sıra ekonomik değer de yaratmaktadır. Bunun yanında, girişimcilik ekosistemlerinin güçlü olduğu ülkelerde (ABD

ve Avrupa ülkelerinde), üniversite-sanayi iş birlikleri ve start-up ekosistemleri inovasyonun temel unsurları arasında yer almaktadır. Bu yapılar, bilgi transferini hızlandırarak yeni teknolojilerin geliştirilmesine ve ticarileştirilmesine katkı sağlamaktadır.

4.3.1. Teknoloji Sektörü: Apple Örneği

Küresel anlamda girişimcilik ve örgütsel inovasyon kavramlarında akla gelen en önemli örneklerden biri Apple'dır. Teknoloji sektöründe faaliyet gösteren Apple Inc. 1976 yılında Steve Jobs, Steve Wozniak ve Ronald Wayne tarafından kurulmuş, yenilikçi ürünleri ve kullanıcı odaklı yaklaşımıyla dünya genelinde güçlü bir marka haline gelmiştir. Şirketin, özellikle iPhone'u piyasaya sunması, mobil iletişim sektöründe dönüşüm sağlamıştır (Isaacson, 2011). Apple'ın başarısının temelinde, sadece teknolojik inovasyon değil aynı zamanda güçlü bir girişimcilik vizyonu ile desteklenen örgütsel inovasyon anlayışı bulunmaktadır. Şirket, hiyerarşik yapıyı minimize ederek daha esnek ve yaratıcı bir çalışma ortamı oluşturmuştur. Apple, ürün geliştirme süreçlerinde tasarım, yazılım ve donanımı entegre ederek farklılaşma stratejisi izlemektedir. Bu yaklaşımla, iPhone, iPad ve MacBook gibi ürünlerin piyasada büyük başarı elde etmesi sağlanmıştır.

Girişimcilik boyutunda Apple, yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik gibi girişimcilik yönelimi unsurlarını etkin bir şekilde kullanmaktadır. Şirket, mevcut pazarları dönüştürmenin yanı sıra yeni pazarlar da yaratmıştır. Örneğin, App Store ile dijital ekosistem anlayışı yaygınlaşmış ve iPhone ile mobil iletişim sektörü yeniden şekillenmiştir. Apple, karar alma süreçlerinde hiyerarşik yapı ile fonksiyonel organizasyon yapısını birleştiren özgün bir model kullanmakta inovasyonun belirli bir vizyon doğrultusunda ilerlemesi sağlanmaktadır. Özellikle Steve Jobs döneminde benimsenen "kapalı inovasyon" yaklaşımı, ürünlerin yüksek kalite ve bütünlük içinde geliştirilmesine olanak tanımıştır. Apple Inc. örneği, şirketin yenilikçi kültürü, güçlü liderlik anlayışı ve kullanıcı odaklı stratejileri, onu teknoloji sektöründe öncü konuma taşımıştır.

4.3.2. E-Ticaret Sektörü: Amazon Örneği

Amazon, e-ticaret sektörünün en önemli küresel aktörlerinden biri olarak, girişimcilik ve örgütsel inovasyonun başarılı bir örneğidir. 1994 yılında Jeff Bezos tarafından kurulan şirket, kurulduğu yıllarda çevrimiçi kitap satışıyla faaliyet göstermiş, ancak zamanla ürün ve hizmet yelpazesini genişleterek girişimcilik ve örgütsel inovasyonun birleşimi ile dünyanın en büyük e-ticaret platformlarından biri haline gelmiştir. Amazon başarısında örgütsel inovasyon stratejileri arasında müşteri odaklılık, veri analitiği kullanımı ve sürekli iyileştirmeye yer vermekte ve lojistik süreçlerde gerçekleştirdiği yeniliklerle, şirket rekabet avantajını artırmıştır. Müşteri odaklılık ilkesinde

şirket, "müşteri takıntısı" (customer obsession) yaklaşımıyla hareket ederek tüketici ihtiyaçlarını ön planda tutmuş ve buna uygun yenilikçi çözümler geliştirmiştir. Bu doğrultuda, yenilikçi düşünceyle hızlı teslimat sistemleri, geniş ürün çeşitliliği ve kullanıcı dostu arayüzü ile sektörde standartları belirleyen bir konuma ulaşmıştır.

Girişimcilik açısından Amazon, risk alma ve sürekli yenilik yapma stratejisiyle, başarısızlıkları öğrenme sürecinin bir parçası olarak görmekte ve bu yaklaşım sayesinde uzun vadeli büyüme sağlamaktadır. Örgütsel inovasyon açısından, Amazon, veri odaklı karar alma süreçleri ve esnek organizasyon düşüncesiyle şirket içinde küçük ve otonom ekipler oluşturarak inovasyon süreçlerini hızlandırmakta ve çalışanların girişimci davranışlar sergilemesini teşvik etmektedir. Ayrıca lojistik ve tedarik zinciri yönetiminde yaptığı yatırımlarla, operasyonel verimliliği artırarak rekabet avantajı sağlamaktadır.

Amazon Prime gibi teknolojik inovasyonlar e-ticaret sektörünü dönüştürmüş, ücretsiz teslimat hizmetlerini yaygınlaştırmıştır. Amazon Web Services (AWS) ile bulut bilişim alanında yeni bir iş modeli geliştirmiştir. Ayrıca şirket, yapay zekâ ve büyük veri analitiğinden yararlanarak müşteri deneyiminin kişiselleştirilmesinde önemli başarılar elde etmiş; böylece girişimcilik ve örgütsel inovasyon uygulamalarının e-ticaret sektörüne etkin bir şekilde entegre edilebileceğini göstermiştir. Müşteri odaklı yaklaşım, güçlü teknolojik altyapısı ve yenilikçi organizasyon yapısı ile Amazon, küresel ölçekte sürdürülebilir rekabet avantajı elde eden öncü kuruluşlardan biri olmuştur.

4.3.3. Elektrikli Araç Sektörü: Tesla Örneği

Elektrikli araç sektörünün öncü firmalarından biri olan Tesla Inc., girişimcilik ve örgütsel inovasyonu yüksek teknoloji ile birleştiren dikkat çekici örneklerden biridir. Şirket 2003 yılında kurulmuş, özellikle Elon Musk'ın liderliğinde küresel ölçekte büyük bir dönüşüm yaratmış ve otomotiv sektöründe elektrikli araçların yaygınlaşmasına öncülük etmiştir. Sürdürülebilir enerji vizyonu ve yenilikçi teknoloji geliştirme yaklaşımı Tesla'nın başarısının temelini oluşturmuştur. Şirket, sadece elektrikli araç üretmekle kalmamış ayrıca da enerji depolama ve yenilenebilir enerji çözümleri de sunarak bütüncül bir ekosistem oluşturmuştur. Bu doğrultuda Tesla; Model S, Tesla Model 3 ve Tesla Model X gibi araçların sahip olduğu yüksek performans ve uzun menzil özellikleriyle pazarda önemli bir yer edinmiştir.

Girişimcilik açısından Tesla, radikal yenilikçilik ve yüksek risk alma özellikleriyle öne çıkmaktadır. Elektrikli araçların başlangıçta sınırlı talep gördüğü bir pazarda faaliyet göstermesine rağmen, büyüme stratejileri ve agresif yatırımlarla sektörde lider konuma ulaşmıştır. Örgütsel inovasyon açısından, Tesla, geleneksel otomotiv firmalarından farklı olarak dikey entegrasyon stratejisi benimsemekte batarya üretiminden yazılım geliştirmeye

kadar birçok süreci kendi bünyesinde gerçekleştirerek maliyet avantajı ve kalite kontrolü sağlamaktadır. Ayrıca sürekli yazılım güncellemeleri (over-the-air updates) ile araçların satış sonrasında da geliştirilmesi, Tesla'nın inovatif yaklaşımının önemli bir göstergesidir. Tesla, Inc. girişimcilik ve örgütsel inovasyon açısından yenilikçi iş modeli, Ar-Ge faaliyetlerine verdiği önem, ileri teknoloji kullanımı ve vizyoner liderlik anlayışı sayesinde elektrikli araç sektöründe küresel bir dönüşümün öncüsü haline gelmiştir. Şirket gelecekte de otonom sürüş teknolojileri ve yapay zekâ alanındaki yatırımlarıyla mobilite çözümlere yön vermeye devam edecektir.

Türkiye ve dünyadan seçilen girişimcilik ve örgütsel inovasyon örneklerinde bu iki kavramın giderek birbirini tamamlayan entegre süreçler olduğu açıkça görülmektedir. Türkiye'deki işletmelerde dijital girişimler ve platform ekonomisi öne çıkarken, küresel ölçekteki şirketler de ise teknoloji ve sürdürülebilirlik odaklı inovasyonlar dikkat çekmektedir. Dolayısıyla girişimcilik, inovatif fikirlerin ortaya çıkmasını sağlarken; örgütsel inovasyon bu fikirlerin uygulanarak ekonomik ve sosyal değere dönüştürülmesini mümkün kılmaktadır. Günümüzde başarılı işletmelerin ortak özelliği, girişimcilik kültürü ile inovasyon kapasitesini birlikte geliştirebilmeleridir.

Sonuç

Girişimcilik ve örgütsel inovasyon, günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmesi açısından birbirini destekleyen iki temel unsur olarak öne çıkmaktadır. Yönetim ve organizasyon bakış açısına göre girişimcilik, yalnızca yeni işletmelerin kurulmasını değil; aynı zamanda mevcut işletmelerde yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve uygulanmasını kapsayan kurumsal girişimcilik anlayışını da ifade etmektedir (Kuratko ve Audretsch, 2013). Bu kapsamda girişimcilik, örgütlerin dinamik çevre koşullarına uyum sağlama kapasitesini artırmakta ve rekabet avantajı elde etmelerine katkı sunmaktadır.

Örgütsel inovasyon, işletmelerin süreç, ürün, hizmet ve yönetim yapılarında gerçekleştirdiği yenilikleri ifade ederek, girişimcilik faaliyetlerinin kurumsal düzeyde somut sonuçlara dönüşmesini sağlamaktadır (OECD, 2018). Bu çerçevede girişimcilik, inovasyonu tetikleyen bir itici güç olarak işlev görürken; örgütsel inovasyon ise bu sürecin sistematik ve sürdürülebilir hale gelmesini mümkün kılmaktadır (Tidd ve Bessant, 2018). Dolayısıyla bu iki kavram arasında karşılıklı ve güçlendirici güçlü bir bağ bulunmaktadır.

Türkiye'deki uygulamalar incelendiğinde, özellikle büyük ölçekli ve kurumsallaşmış işletmelerin girişimcilik ve inovasyonu stratejik bir araç olarak benimsedikleri görülmektedir. Arçelik örneği gibi kurumsal şirketler, kurumsal girişimcilik yaklaşımı ile sürekli yenilik üretmekte ve bu yenilikleri organizasyonel yapısına entegre ederek küresel pazarlarda rekabet gücünü ar-

tırmaktadır. Bu durum, kurumsal girişimciliğin işletme performansı üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koyan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Benzer şekilde dijital temelli girişimler de yenilikçi iş modelleri ile hızlı büyüme ve ölçeklenebilir avantaj elde ederek girişimcilik ile inovasyonun birlikte nasıl değer yarattığını göstermektedir (Hisrich vd., 2017). Dünya genelinde Amazon, Apple ve Google gibi şirketler de benzer şekilde inovasyonu merkezine alan stratejiler geliştirerek hem sektörel dönüşüme öncülük etmekte hem de küresel rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Sonuç olarak, girişimcilik ve örgütsel inovasyonun birlikte değerlendirilmesi, işletmelerin uzun vadeli başarısı açısından sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinde kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Yönetim ve organizasyon süreçlerinde yenilikçi yaklaşımların teşvik edilmesi, öğrenen organizasyon yapılarının oluşturulması ve girişimci kültürün desteklenmesi, işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamasında belirleyici rol oynamaktadır (Schumpeter, 1934b). Bu doğrultuda, işletmelerin yalnızca mevcut kaynaklarını etkin kullanmaları değil, aynı zamanda yeni fırsatları keşfetmeleri ve bu fırsatları yenilikçi çözümlerle değerlendirme yetkinliklerini geliştirmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Alvarez, S. A., ve Barney, J. B. (2006). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*.

Audretsch, D. B. (2018). *Entrepreneurship, economic growth, and geography,* Oxford Review of Economic Policy, Volume 34, Issue 4, Winter, Pages 637–651, https://doi.org/10.1093/oxrep/gry011

Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D. W., ve Wright, M. (2017). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72–95. https://doi.org/10.1002/sej.1266

Autio, E., Chiyachantana, C., Castillejos-P, C., Fu, K., Habaradas R., Jinjarak, Y., Muftiadi, A., Park, D., Prasarnphanich, P., Pham M, Q., ve Smit, W. (2024). Adoption of digital technologies, business model innovation, and financial and sustainability performance in start-up firms, *ADB Economics Working Paper Series, No. 734,* Asian Development Bank (ADB), Manila, https://doi.org/10.22617/WPS240356-2

Bacq, S., ve Lumpkin, G.T. (2020), Social Entrepreneurship and COVID-19. *J. Manage. Stud.,* 58: 285-288. https://doi.org/10.1111/joms.12641

Blank, S., ve Dorf, B. (2012).*The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company,* K&S Ranch Consulting.

Brush, C. G. (1992). Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice, 16*(4), 5–30.

Cantillon, R. (1755). *Essai sur la Nature du Commerce en General (and other essays).* Editör ve çeviren Henry Higgs, Londra: Frank Cass.

Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *16*(1), 7-26.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal, 34*(3), 555–590. https://doi.org/10.5465/256406

Dean, T. J., ve McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing, 22*(1), 50–76. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003

Dees, J. G. (1998) The Meaning of Social Entrepreneurship. Stanford University: Draft Report for the Kaufmann Center for Entrepreneurial Leadership. *Kansas City*, MO and Palo Alto, CA.

Eccles, R. G., Ioannou, I., ve Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science, 60*(11), 2835–2857. https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984

Erdoğan, E., ve Hatipoğlu, Z. (2021). Çalışanların işveren markası algısının örgütsel inovasyon iklimi ve çalışan performansı üzerine etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,* 8(2), 79-101. https://izlik.org/JA54GL97CP

Ferreira, J., Cardim, S., ve Coelho, A. (2021). Dynamic Capabilities and Mediating Effects of Innovation on the Competitive Advantage and Firm's Performance: the Moderating Role of Organizational Learning Capability, Journal of the Knowledge Economy, *Springer;Portland International Center for Management of Engineering and Technology* (PICMET), vol. 12(2), pages 620-644, June. https://doi.org/0.1007/s13132-020-00655-z

Hisrich, R. D., Peters, M. P., ve Shepherd, D. A. (2020). *Entrepreneurship* (11th ed.). McGraw-Hill. New York.

Hockerts, K., ve Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids. *Journal of Business Venturing, 25*(5), 481–492. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.005

Huang, J., ve Zhou, P. (2025). Open innovation and entrepreneurship: A review from the perspective of sustainable business models. *Sustainability,* 17(3), 939. https://doi.org/10.3390/su17030939

Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs.* New York and London: Simon & Schuster.

Kraus, S., Vonmetz, K., Bullini Orlandi, L., Zardini, A., ve Rossignoli, C. (2023). Digital entrepreneurship: The role of entrepreneurial orientation and digitalization for disruptive innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 193, 122638. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122638

Kuratko, D. F., ve Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *Int Entrep Manag. J* 9, 323–335 (2013). https://doi.org/10.1007/s11365-013-0257-4

Levie, J., ve Autio, E. (2022). Regulatory burden, rule of law, and entry of strategic entrepreneurs: An International Panel Study. *Journal of Management Studies*. 48(09):1392-1419. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.01006.x

McElwee, G. (2006). Farmers as entrepreneurs: Developıng competıtıve skılls, *Journal of Developmental Entrepreneurship EconPapers* (JDE), 11, (03), 187-206. https://doi.org/ 10.1142/S1084946706000398

Morris, M. H., ve Jones, F. F. (1999). Entrepreneurship in established organizations. The Case of the Public Sector. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 24(1), 71–91.

Nadella, S. (2017). *Hit refresh: The quest to rediscover Microsoft's soul and imagine a better future for everyone*. Harper Business.

Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. https://doi.org/10.1111/etap.12254

OECD (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

OECD. (2021). *Entrepreneurship at a glance 2021*. OECD Publishing.

Onağ, O., ve Tepeci, M. (2016). Örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik aracılığıyla yeni ürün ve işletme performansına etkisi. *İstanbul Üniversitesi İş-*

letme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi. 80, 80-95. https://izlik.org/JA32AZ67HP.

Pado, D. G., ve Tezcan, L. (2018). Kültür ve kültür boyutlarının inovasyon kapasiteleri üzerine etkileri. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi* (IBAD), 3(1), 275-292. https://doi.org/10.21733/ibad.396466

Pınar, A. H. (2014). İnovasyon çağında stratejik teknoloji yönetimi ve işletmelerde teknoloji ve inovasyon stratejileri ile rekabet stratejileri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 23(1): 16. https://izlik.org/JA57TS25AH

Pinto, H., Sampaio, F., Ferreira, S., ve Elston, J. (2024). Academic social entrepreneurship: A contemporary reflection from Schumpeter's economic sociology. *Businesses, 4*(4), 723–737. https://doi.org/10.3390/businesses4040040

Qasim, M., Shuhaiber, A., ve Rawshdeh, H. (2025). Impact of entrepreneurial orientation on innovation performance: The role of knowledge sharing as a mediating factor. *Journal of Innovation and Entrepreneurship. 14*(1). https://doi.org/10.1186/s13731-025-00543-3

Reynolds, P., Bosma, N., Autio., Hunt, S., Bono, Natalie De., Servais, I., Garcia, P, L., ve Chin, N. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998–2003. *Small Bus Econ* 24, 205–231. https://doi.org/10.1007/s11187-005-1980-1

Say, J. B. (1803). Politik ekonominin ilmihali (F. Akhan, Translation Ed.). *Liberus Yayınevi.* (Turkish)

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

Shane, S., ve Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. https://doi.org/10.2307/259271

Shane, S. A. (2003) A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus. *Edward Elgar Publishing*, Cheltenham. https://doi.org/10.1007/0-387-24519-7_8

Shepherd, D., ve Patzelt, H. (2015) The "heart" of entrepreneurship: The impact of entrepreneurial action on health and health on entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing Insights.* https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2015.08.001

Shiferaw, R. M., Birbirsa, Z. A., ve Werke, S. Z. Entrepreneurial leadership, learning organization and organizational culture relationship: A systematic literature review. *J Innov Entrep* 12, 38 (2023). https://doi.org/10.1186/s13731-023-00305-z

Stam, E. (2020). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 33–50. https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484

Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. Routledge. London. https://doi.org/10.4324/9781315544335

Tidd, J., ve Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Hoboken, NJ: Wiley. ISBN: 978-1-119-71330-2

Urbano, D., Aparicio, S., ve Audretsch, D. (2019). Twenty-five years of research on institutions, entrepreneurship, and economic growth: what has been learned?, Small Business Economics, *Springer,* vol. 53(1), pages 21-49, June. https://doi.org/10.1007/s11187-018-0038-0

Welter, F. (2011). Contextualising entrepreneurship—conceptual challenges and ways forward. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(1), 165–184. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x

Volosiuk, M., Kryvtsov, A., Vakhovych, I., Smolych, D., ve Zalievska-Shyshak, A. (2025). The role of social entrepreneurship in advancing economic growth and sustainability amid instability. *European Journal of Sustainable Development, 14*(2), 475. https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p475

Wang, C. L., ve Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct. *European Journal of Innovation Management,* 7(4), 303–313. https://doi.org/10.1108/14601060410565056

Westhead, P., ve Wright, M. (1998). Novice, portfolio, and serial founders: Are they different? Journal of Business Venturing, *Elsevier,* vol. 13(3), pages 173-204, May.

Westhead, P., ve Wright, M. (2022). Novice, portfolio, and serial founders: Are they different? *Journal of Business Venturing*, 13(3), 173–204.

World Bank. (2020). *Doing business 2020*. World Bank Publications.



UZAKTAN ÇALIŞMANIN İŞ DOYUMU VE İŞ STRESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA[1]

Tuğberk ÇİMEN[2]

Cafer Şafak EYEL[3]

1 Bu çalışma, Tuğberk Çimen tarafından 2024 yılında Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü bünyesinde Doç. Dr. Cafer Şafak Eyel danışmanlığında yapılmış olan "Uzaktan Çalışmanın İş Doyumu ve İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Telekomünikasyon Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" isimli tez çalışmasından türetilmiştir.

2 Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü – ORCID: 0009-0008-1705-3113

3 Doç. Dr. Beykoz Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi İşletme (İngilizce) Bölümü – ORCID: 0000-0002-2391-6316

1. GİRİŞ

Son dönemlerde bilhassa bilgi ve iletişim teknolojileri bağlamında gerçekleşen ilerlemelerin yanı sıra kurumların da Endüstri 4.0 çerçevesinde dijital dönüşüm sürecine girmesi ve iş süreçlerinde dijitalleşmeye başlaması doğrultusunda, iş hayatında uzaktan çalışma konusu daha fazla duyulmaya başlamıştır. 2019 senesinin sonlarında Çin'de başlayıp kısa sürede bütün dünya geneline yayılan ve ülkemizde de oldukça etkili olan Covid-19 pandemisi ise, uzaktan çalışmanın iş yaşamında pratik açıdan kullanılması noktasında bir mihenk taşı olmuştur. Bu yüzden, telekomünikasyon sektörü gibi uzaktan çalışma yönteminin günümüzde yoğun şekilde uygulanmakta olduğu bir sektörde çalışanların uzaktan çalışmaya yönelik tutumlarının ölçülmesi gerekmektedir (Eyel, 2021).

Uzaktan çalışmanın genel olarak verimlilik, üretkenlik, performans, esneklik, iş-yaşam dengesi, iş doyumu vb. üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir (Baruch, 2000; Di Martino ve Wirth, 1990; Grant vd., 2013; Grant vd., 2019; Roloff ve Fonner, 2010; Sancak, 2021). Bu çerçevede, uzaktan çalışmaya yönelik tutumun iş doyumu üzerindeki etkisinin ölçülmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca iş stresi de iş doyumuna etki edebilen önemli bir faktör olduğundan, uzaktan çalışmaya yönelik tutumun iş doyumu üzerindeki etkisinde iş stresinin aracı bir role sahip olup olmadığının tespit edilmesine de gerek duyulmaktadır.

Bu çalışmada İstanbul ilinde yaşayan, telekomünikasyon sektöründe çalışan ve uzaktan çalışma tecrübesine sahip kişilerin uzaktan çalışmaya yönelik tutumlarının iş doyumları ve iş stresleri üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Uzaktan çalışma özünde uzun zamandır çeşitli sektörlerde ve ülkelerde uygulanıyor olmakla birlikte, bilhassa Covid-19 süreci ile birlikte uygulama alanı genişlemiş, hatta pek çok sektörde zorunlu hale gelmiştir. Pandemi süreci bitmiş olsa da pek çok sektörde ve ülkede halen uzaktan çalışmanın devam etmekte olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, uzaktan çalışmaya yönelik tutumla ilgili araştırmalar yapılması hem alanyazına hem de iş yaşamına önemli katkılar sağlayacaktır. Ancak henüz uzaktan çalışmaya yönelik tutum konusunda alanyazında yapılmış ampirik çalışma sayısı az sayıdadır. Uzaktan çalışmaya yönelik tutumun iş doyumu ve iş stresi ile ilişkisine ilişkin olarak ise alanyazında bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, yapılan bu çalışmanın uzaktan çalışma yazınına katkı sağlayarak bir boşluğu dolduracağı öngörülmektedir. Ayrıca yapılan çalışmanın bulguları, uzaktan çalışma uygulamasının yoğun olarak gerçekleştirildiği telekomünikasyon sektörünün yöneticilerine de uzaktan çalışma sistemi ve uygulaması hakkında önemli bilgiler sağlayacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Uzaktan Çalışma

Günümüz koşullarında esnek çalışma bağlamında kullanılmakta olan çalışma modelleri arasında yer alan uzaktan çalışma alanyazında "tele çalışma", "evden çalışma" vb. terimler ile de tabir edilmektedir (Akça ve Tepe-Küçükoğlu, 2020; Eyel, 2020). Uzaktan çalışma, son dönemlerde üzerine sıklıkla çalışılmakta olan bir konu olmakla beraber, bu konuda gerçekleştirilen araştırmaların çoğunlukla, 2019 sonunda başlayarak dünyayı tümden etkisi altına almış olan Covid-19 pandemisi döneminde arttığından söz edilebilir. Bu bağlamda uzaktan çalışma, Covid-19'un yayılmasını engelleme maksadıyla yoğun şekilde kullanılmış yeni bir çalışma modeli şeklinde de değerlendirilebilir (Eyel, 2020; Mustajab vd., 2020).

Uzaktan çalışma, merkez ofisten uzaktaki bir yerde ya da üretimin yapılmakta olduğu yerin dışında bulunan bir yerde gerçekleştirilen çalışma yöntemidir (Öztürkoğlu, 2013). Uzaktan çalışma, iş yerinin dışında gerçekleştirilen işler için akıllı telefonların, tabletlerin, dizüstü bilgisayarların, masaüstü bilgisayarların ve diğer bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması şeklinde ifade edilebilir (Eurofound ve ILO, 2017).

Uzaktan çalışma, personelin işle alakalı aktivitelerini icra ettikleri yeri kendilerinin serbest şekilde belirleyebilmesine imkân veren bir çalışma sistemidir (Kabakçı-Günay ve Özer-Torgalöz, 2020; Akça ve Tepe-Küçükoğlu, 2020). Uzaktan çalışma, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla yapılan ve iş yerinin dışında gerçekleştirilen bütün işlerle ilgili bir çalışma modelidir. Uzaktan çalışma, işverenle çalışanların arasında gönüllülük esasına göre gerçekleştirilen bir anlaşmanın neticesinde gerçekleşmelidir. Yapılan bu anlaşmada; işin icra edileceği yerin, mesai saatlerinin, çalışma programının, kullanılması gerekli olan iletişim araçlarının, personelin sorumluluğu altındaki işin ve bütün denetleyici mekanizmaların sarih şekilde belirtilmiş olması gereklidir (ILO, 2020, s. 6).

Uzaktan çalışma, işletmeler bakımından yenilikçi stratejilerin veya personel açısından yeni bir çalışma dünyasının yaratılması noktasında etkin bir araç niteliğindedir. Ayrıca uzaktan çalışma, yeni dönemde iş dünyasının zorluklarını aşabilmenin de etkili bir yolu durumundadır. Uzaktan çalışma günümüzde gelişim göstermekte olan kurumsal ve de bireysel gereksinimlere bağlı en son teknolojilerin bir ürünü olma özelliğine sahiptir (Johnson, 1997, s. 55). Grant vd. (2019)'ne göre uzaktan çalışan kişi de uzaktan çalışmak maksadıyla teknolojiden faydalanan ve merkez ofisten uzaktaki herhangi bir yerde ve herhangi bir zamanda işle alakalı faaliyetleri devam ettiren kişidir.

Uzaktan çalışma modelinin uygulanması noktasında temelde herhangi bir işletme, sektör ya da faaliyet alanı kısıtlaması yoktur. Lakin bilişim teknolojilerinin yoğun biçimde kullanılmakta olduğu işletmelerde, sektörlerde ve faaliyet alanlarında uzaktan çalışmadan daha etkin şekilde yararlanıldığına değinilebilir (Dockery ve Bawa, 2020).

Uzaktan çalışma modeli, farklı iletişim teknolojilerinin kullanılması vasıtasıyla çalışıldığından geleneksel örgüt ve çalışma modellerinden farklılık göstermektedir. Bu bağlamda uzaktan çalışmada, merkez ofisten uzakta olan herhangi bir yerde çalışılmakta veya herhangi bir zamanda iş faaliyetleri uzaktan sürdürülmektedir. Bu model günümüz koşullarında muhtelif endüstri dallarında kullanılmaktadır ve Covid-19 süreci ile beraber kullanım oranı daha da yaygınlaşmıştır (Karaköse, 2021, s.14).

Uzaktan çalışmanın boyutları temel olarak Grant vd. (2019) tarafından yapılmış olan çalışmada "etkinlik/verimlilik" (effectiveness/productivity), "örgütsel güven" (organizational trust), "iş-yaşam çatışması" (work life interference) ve "esneklik" (flexibility) şeklinde dört boyuta ayrılmıştır:

i. Etkinlik/verimlilik: Çalışan kişinin iş performansına ilişkin neticelerinin değerlendirilmesi şeklinde betimlenebilir (Jex, 1998, s. 26). Yanı sıra bu boyut işgörenin etkin bir uzaktan çalışan olması, bu çerçevede yeterlilikleriyle kabiliyetlerini kullanabilmesi, uzaktan çalışmaktayken teknolojik araçlardan etkin biçimde yararlanmasıyla alakalıdır (Eyel, 2020, s.4). Yanı sıra verimlilik elde edilebilmesi hususunda işgörenlerin işlerini kendi kendilerine yönetebilme kabiliyetiyle ilişkili durumdaki belli birtakım becerilerle yeterliklere sahip bulunmaları gerekmektedir (Grant vd., 2013).

ii. Örgütsel güven: İşgörenin uzaktan çalışmaktayken özerk ve inisiyatif sahibi olması, kurumu ve üstleriyle etkin ilişkilere sahip bulunması, kurumuyla amirince desteklenmesiyle ilintilidir (Eyel, 2020, s. 4). Öte yandan işgörenlerin uzaktan çalışma sisteminde kurumun yöneticileri ile olan ilişkileri konusundaki bakış açılarıyla elde etmiş oldukları özerkliğin derecesi, uzaktan çalışmanın örgütsel güven boyutu çerçevesinde değerlendirilir. Gerçekleştirilen araştırmalarda uzaktan çalışmanın başarıya ulaşabilmesi noktasında kurumun işgörenlere düzenli şekilde eğitim ve devamlı bir yardım sağlamasının gerektiği, bunların gerektiği biçimde yürütülmesi halinde kurumla işgörenlerin arasında güven duygunun oluşacağıyla alakalı tespitler ortaya konulmuştur (Kowalski ve Swanson, 2005). Ancak bir diğer çalışmada bu tür politikalar hazırlanırken bireysel tercihlerin de kesinlikle dikkate alınması gerektiğine vurgu yapılmıştır (Grant vd., 2013).

iii. İş-yaşam çatışması: Teknolojideki ilerlemelerin aracılığıyla uzaktan çalışmayı arzu eden kabiliyetli işgörenler hususunda teknik altyapının da yardımı vasıtasıyla bu işgörenleri elde tutmak maksadıyla önemli bir

unsur niteliğindedir (Kossek vd., 2009). Bu çerçevede iş-yaşam çatışmasının, uzaktan çalışmaktayken işle iş dışı yaşantının ve taleplerin etkili şekilde bütünleştirilmesi, işle aile yaşantısının arasında dengenin tesis edilmesi yetisiyle alakalı olduğundan bahsedilebilir (Eyel, 2020, s. 4).

iv. Esneklik: Bu boyutun işgörenler açısından bazen pozitif bazen de negatif neticeleri doğurmuş olduğundan söz edilebilir (Grant, 2011). Uzaktan çalışmanın işgörenlerin stres düzeylerini azaltmakta olduğu bilinmektedir, fakat işgörenlerin iş yüklerinin ofis ortamındaki çalışmaya kıyasla artış gösterdiğine de değinilebilir. E-posta, telefon, mesaj gibi iş ve iş yerine ilişkin iletişim araçlarının kullanımı kişinin iş-yaşam dengesine esneklik seviyesinde zarar verebilmektedir ve bu durum zaman zaman da iş yeriyle işlerin sonsuz biçimde devam etmesi anlamına gelebilmektedir (Kossek, 2016, s. 259).

2.2 İş Doyumu

Örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi vb. sosyal bilimler alanlarında faaliyet gösteren akademisyenlerce uzun senelerdir incelenen konular arasında yer alan iş doyumu (Pekdemir vd., 2006, s. 13), işe ilişkin pek çok arzu edilen ve edilmeyen deneyimin bütünleşip dengelenmesinin neticesinde ortaya çıkmakta olan bir çalışan tutumu biçiminde değerlendirilmektedir. İşgörenlerin yaptıkları işten ne beklediklerine, kendi geliştirdikleri değerlerine ve iktisadi, psikolojik, sosyal ihtiyaçlarına dayanmakta olan iş doyumu, işgörenlerin işlerine karşı duydukları tatmin seviyesinin bir göstergesi niteliğindedir (Kantar, 2010, s. 19).

İş doyumu kavramından alanyazında ilk defa söz etmiş Hoppock (1935) bakımından iş doyumu; işgörenin işinden genel olarak tatmin olduğunu belirtmesine yol açan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bileşimidir. Locke (1976) iş doyumunu, işe ilişkin tecrübelerin değerlendirilmesinin sonucu olarak işgörenin hissetmekte olduğu olumlu veya zevkli duygusal durum biçiminde tanımlarken; iş doyumunun, işgörenin yaptığı işi nasıl algıladığı ve işine ne derecede değer verdiğiyle alakalı olduğuna değinmiştir. Blum ve Naylor (1968, s. 364) tarafından iş doyumu; işgörenin işiyle ilgili ücret, denetim, çalışma şartları, gelişme fırsatları, yeteneklerin tanınması, iş yerindeki sosyal ilişkiler vb. parametrelere, bireysel özelliklere ve iş yaşantısının haricindeki grup ilişkilerine ilişkin tutumlarından oluşmakta olan genel bir tutum olarak ifade edilmiştir.

Vroom'a (1964) göre iş doyumu, işgörenlerin ilgilendikleri iş rolleriyle alakalı duyuşsal yönelimleridir. Robbins ve Judge (2012, s. 27) açısından iş doyumu, işgörenlerin yerine getirdikleri işin niteliklerini analiz etmelerinin çerçevesinde işleriyle alakalı şekilde edindikleri pozitif duygulardır.

Schermerhorn, Hunt ve Osborn (1994, s. 144) açısından iş doyumu, çalışan kişilerin fiziki ve sosyal koşullarının yanı sıra, vazifelerine ilişkin duygusal bir tepki olmak ile birlikte, çalışanların psikolojik sözleşmelerinde bulunan beklentilerinin karşılanma düzeyidir. Schultz ve Schultz'a (1990) göre iş doyumu, çalışan kişinin işine ilişkin birçok duygusuyla tutumunu içermekte olan psikolojik eğilimidir. McCormick ve Tiffin (1974, s. 298) açısından iş doyumu; işten elde edilen, çalışan kişinin ihtiyaçlarının karşılanma derecesinin bir fonksiyonudur.

Luthans (1995) tarafınca gerçekleştirilen araştırmada iş doyumunu ve doyumsuzluğunu belirleyici ana özellikler şöyle sıralanmıştır:

i. İş doyumu, çalışma alanında ortaya çıkan bir duruma karşılık şekilde verilen duygusal nitelikteki bir reaksiyon olmasından ötürü, esasında görülmeyen ama hissedilebilen ya da ifade edilebilen bir olgudur.

ii. İş doyumunun temini konusunda işin sağladığı imkanların, özelliklerin ve işgörenlerin taleplerinin uyumlu nitelikte olması gerekmektedir.

iii. İş doyumuna etki eden yönetim, maaş, iş arkadaşları, çalışma koşulları gibi pek çok örgütsel unsur bulunmaktadır.

Locke'a (1976) göre ise iş doyumunun ortaya çıkmasında etki sahibi olan çeşitli şartlar mevcuttur. Bu şartlar şöyledir:

i. İşgörenin adapte olabildiği, kendisini gerek zihinsel gerekse de duygusal açıdan geliştirebilmesini sağlayan çalışma şartları,

ii. İşgörenin işine yönelik olarak duymakta olduğu kişisel ilgi,

iii. Yerine getirilen işin, işgörenin fiziki özellikleriyle kapasitesine uygun olması,

iv. İşgörenin beklentileriyle uyumluluğa sahip olan, işe ilişkin bilgilendirici bir niteliği bulunan, beklentiler ile çabalara paralel biçimde maddi ve manevi açıdan muhtelif ödüller sunmakta olan iş şartları,

v. İşgörenin kendi amaçlarıyla beklentilerine erişmesini kolaylaştırıcı nitelikteki iş şartları,

vi. İşgörenin yüksek düzeyde özgüven duyabileceği, rol karmaşasıyla rol belirsizliği yaşamayacağı bir iş ortamının olması.

İş doyumunun günümüzün şartlarında giderek daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Bu durumun özünde temel olarak iki sebep mevcuttur. Bu sebepler; işgörenin fiziki ve ruhsal sağlığına doğrudan biçimde etkide bulunan "yaşam tatmini" ve "üretkenlik"tir. İş doyumsuzluğunun neticesinde ortaya çıkan stres, uyumsuzluk vb. durumlar işgörene negatif yönde tesir etmekteyken, işgörenin iş performansında ve üretkenliğinde düşüşe yol açmaktadır (Akşit-Aşık, 2010, s. 32; Eyel ve Tutcu, 2020, s. 3598).

İşgörenlerin işlerinden doyum elde etmeleri, kurumsal hedeflere daha az kaynakla ve etkin şekilde ulaşılabilmesi, işgörenlerin kurumsal başarı noktasında daha çok çaba harcamaları açısından oldukça mühimdir. Zira yüksek seviyede iş doyumuna sahip işgörenler işlerini severek yaptıklarından dolayı iş performansları da daha yüksek seviyede olacak, işlerine yönelik pozitif nitelikte davranışlar sergileyecek, işlerine daha az devamsızlık yapacak, çalıştıkları kuruma maksimum derecede fayda sağlamaya çalışacak ve kurumda daha uzun vadeli şekilde vazife görecektir (Özpehlivan, 2018).

2.3 İş Stresi

İnsanoğlunun yaşamının özünde yer alan stres gerek günlük hayatın gerekse çalışma hayatının ayrılmaz bir parçasıdır (Eyel, 2022, s. 72). Bu bağlamda, çalışan kişilerin iş yaşantılarında etkilenmekte oldukları unsurlardan birisi şüphesiz ki iş stresidir. Nitekim iş stresi; işe devamsızlık, iş kazaları, hastalıklar vb. birtakım negatif nitelikte neticelere sebebiyet verebilmektedir. Bu bağlamda stres, çalışan kişilere tesir eden bir sağlık problemi olmak ile beraber, kuruluşun sürekliliğinde bozulmaya yol açabilen bir sorun şeklinde karşımıza çıkabilmektedir (Çelik ve Turunç, 2009, s. 220).

İş stresi, her türdeki baskının karşısında çalışan kişilerin hissettikleri rahatsızlıklar olarak ifade edilebilir (Yılmaz, 2016, s. 21). Dolayısıyla işgörenin yaşamakta olduğu çevresinden gelen istekler ile kendi değerlerinin, tutumlarının, ihtiyaçlarının, yeteneklerinin ve becerilerinin arasında bulunan uyumsuzluktan kaynaklanmakta olan bedensel ve sosyopsikolojik bir gerilim halidir (Yüksel, 2003, s. 219).

İş stresi işgörenlerin istekleri ve kontrolleri haricinde gelişim gösteren negatif nitelikteki iş tecrübelerinin neticesinde beliren duygusal ve fizyolojik bir hale girmesiyle oluşmaktadır (Judge ve Colquitt, 2004, s. 395). Bu çerçevede iş stresi, çalışan kişinin iş yerinde bulunan fiziki ve duygusal unsurlar ile iş ortamına yönelik olarak sergilemekte olduğu bir tepki süreci olarak değerlendirilebilir (Jamal, 1999, s. 153).

Lazarus'a (1991) göre iş yerinde bulunan çalışma koşulları ile kişinin kapasitesinin durağan olmayan nitelikler taşıyor olmasından ötürü iş stresi değişken bir yapıdadır. Benzer biçimde Schuler (1980) de işgörenin çevresi ile durumunun mükemmel biçimde bir dengede olamayacağını ve iş stresinin ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Çalışan kişide ortaya çıkan stresin, işinden ötürü veya muhtelif nedenlerden kaynaklanmakta olup olmadığını tespit edebilmek güçtür. Bireyler işi, ailesi ve sosyal çevresinin içinde yaşamaktadır ve tüm bunlar çerçevesinde bireyde stres meydana gelebilir. Dolayısıyla çalışan kişiler çalıştıkları örgütlerinden kaynaklı, bireysel kaynaklı ve çevresel kaynaklı sebeplerle strese maruz kalabilirler (Yılmaz, 2016, s. 22).

Çalışılan örgütten kaynaklanan stres faktörleri Yılmaz (2016) tarafından belirsizliği ve çatışma, yoğun iş yükü, yönetim tarzı, iş sağlığı ve güvenliği, zaman yönetimi, değişim ve gelişim biçiminde ifade etmiştir. Luthans (1995) ise örgütten kaynaklanan stres faktörlerini şu şekilde sıralamıştır:

- **Örgütsel politikalar**: Örgütün kurallarının katılığı, tutarsız yöntemler, adil olmayan ücret politikaları, gerçekçi nitelikte olmayan iş tanımları, adaletli olmayan performans değerlendirmeleri, iş gruplarının değiştirilmesi ve sıklıkla rotasyon uygulanması.

- **Örgütün yapısal özellikleri**: Merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma, yükselme ve terfi imkanlarının az olması, aşırı düzeydeki formaliteler, yüksek seviyede uzmanlaşmalar, örgütün departmanlarının birbirine karşılıklı şekilde bağımlı olması, karar verme, yürütme ve danışma birimlerinin arasında yaşanan çatışmalar.

- **Örgütsel süreçler**: İletişimde yetersizlik, başarı düzeyine ilişkin yetersiz veya yanlış geri bildirimler, belirsiz, çelişkili ve kesin nitelikte olmayan hedefler, adil olmayan denetim düzeni, eksik ya da yanlış bilgi akışı.

- **Fiziki şartlar**: Kalabalık çalışma şartları ve özel yaşam alanı, aşırı düzeyde gürültü, aşırı sıcak veya soğuk iş ortamı, havanın çok fazla kuru veya nemli olması, ortak şekilde kullanılmakta olan araçlar ve gereçler, zehirli maddelerle radyasyon, hava kirliliği, iş kazaları, yetersiz düzeydeki aydınlatma.

Bireysel stres faktörleri bağlamında işgörenlerin içinde yer aldıkları iş ortamının fiziki ve psikolojik şartlarına uymak zorunda olduklarından bahsedilebilir. Bu yüzden işe yeni başlamış olan bir işgören bakımından bu oldukça gerilimli bir durum niteliğindedir. Dolayısıyla işin şartlarına ve ortamına adapte olamama endişesi mevcuttur. Çalışan kişinin içinde yer aldığı çevreyi ne şekilde algılayacağı ve çevredeki değişmelere ne şekilde reaksiyon göstereceği işgörenin kişiliğiyle bağlantılıdır. Her bir işin kendisine has stres kaynakları olabilmektedir. Yanı sıra eğitim düzeyi, ünvan, yaş, cinsiyet, medeni hal vb. parametrelerin de iş stresi üstünde etkisi mevcuttur (Yılmaz, 2016, s. 24).

İşgörenlerin maddi gelirlerinden daha çok giderlere sahip olmaları onları borçlanma yoluna sevk etmektedir. Bu çerçevede, işgörenin maddi bakımdan zorlanması, ailesini geçindirebilmek üzere göstermekte olduğu gayreti arttıracaktır ve bu durum işgörenin daha çok mesai yapmasına ve daha fazla strese maruz kalmasına yol açacaktır. İşgörenlerin yaşam biçimleri; yaşadıkları çevreden uzaklaşmaları kişide stres meydana getirecektir. Dolayısıyla kişinin yaşadığı yerden taşınması, sosyal aktivitelerdeki değişmeler, arkadaş çevresiyle gündelik yaşantısındaki değişmeler bireyde stres oluşturabilecektir (Öztoprak, 2014, s. 34).

Çevresel unsurlardan kaynaklanan stres faktörleri temelde ekonomik belirsizlikler, politik belirsizlikler ve teknolojik belirsizlikler biçiminde sıralanmaktadır:

· Ekonomik belirsizlikler, çalışma yaşamındaki değişmelerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Ekonomide yaşanan dalgalanmalar doğrultusunda mesai saatlerindeki azalış ya da artış, maaşların adil olmaması ve gelir seviyesinin etkilenmesi, işsizlik tehdidi vb. durumlar çerçevesinde işgörenlerin bir yaşam kaygısının içerisine girmeleri işgörenlerde stres meydana getirmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, s. 276).

· Politik belirsizlikler, hükümetin uygulamakta olduğu sistemler ve verdiği kararlar, sürekli şekilde yaşanan değişiklikler ve güvensizlikler işgörenlerde stres meydana getirebilmektedir (Öztoprak, 2014, s. 37).

· Teknolojik gelişmeler, işgörende kullanım güçlüğüne bağlı şekilde strese yol açabilmektedir (Kalay, 2009, s. 45). Nitekim işgörenlerin daha önceden öğrenmiş oldukları becerilerle bilgiler yeterli olmayabilir.

Çevre kirliliği, radyasyon, toz, aşırı kalabalık, gürültü, trafik, yangın, aşırı sıcak veya soğuk ortam, şiddet yine çevreden kaynaklanan stres faktörleri arasında yer almaktadır (Yılmaz, 2016, s. 31). Yanı sıra, aile temelli olarak ortaya çıkan problemler ve iktisadi açıdan yaşanan sıkıntılar da çevresel stres faktörleri arasındadır (Turunç ve Erkuş, 2010, s. 186).

Örgütlerin dışında kalmış olan neredeyse her şey, örgütün çevresini meydana getirmektedir. Bu nedenle, işgörenler pozitif ya da negatif şekilde değişim gösteren çevresel unsurlardan ötürü strese maruz kalabilmektedir. Örnek olarak, toplumsal ve teknolojik alanlardaki değişimler ve gelişmeler, ülkenin ya da kentin sorunları, iktisadi şartlar, siyasal gelişmeler, yaşanabilecek doğal afetler işgörenler açısından birer stres kaynağı niteliğindedir (Öztoprak, 2014, s. 37).

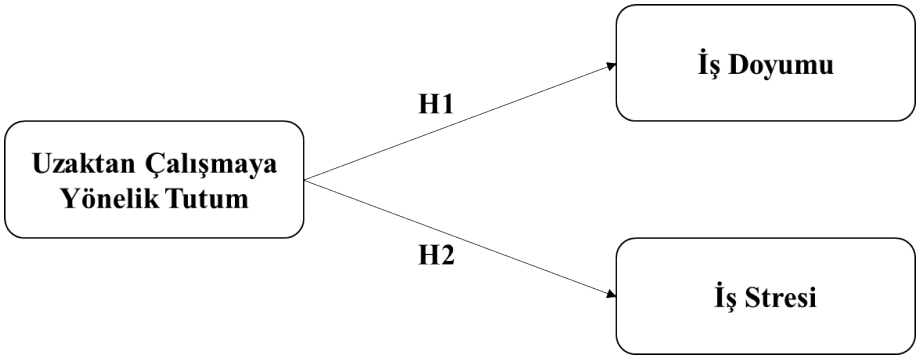
İşgörenin işi dolayısıyla yaşadığı stres; gerginlik, sıkıntı, kaygı, hayal kırıklığı, yorgunluk vb. durumlar, kişinin gerek sosyal yaşantısında gerekse iş ya da aile yaşantısındaki rolleriyle sorumluluklarını gerçekleştirebilmesine engel teşkil edebilmektedir. Bu doğrultuda iş stresi; işgörenin iş-aile yaşam dengesine, iş dışı yaşantısına ve iş-yaşam doyumuna tesir edebilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985, s. 81).

İş stresine maruz kalan bir işgören açısından bu durum pozitif veya negatif neticeler doğurabilmektedir. En uygun derecede yaşanmakta olan stres işgöreni motive edebilmekte ve işgörenin yaptığı işten doyum elde etmesini sağlayabilmektedir. Lakin işgörenin negatif nitelikte yani aşırı bir stres yaşaması ise, işgörenin başarısız olmasına ve çalışmamasına yol açabilmektedir (Aydın, 2004, s. 11).

3. METODOLOJİ

3.1 Araştırma Modeli

Çalışma kapsamında nedensel tarama modelinden yararlanılmıştır. Çalışmanın bağımsız değişkeni uzaktan çalışmaya yönelik tutum, bağımlı değişkenleri ise iş doyumu ve iş stresi şeklindedir. Çalışmanın bağımsız ve bağımlı değişkenlerinin yer aldığı araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. *Araştırma modeli*

Şekil 1'de yer alan araştırma modeli çerçevesinde, araştırmanın ana ve alt hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

H1: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların uzaktan çalışmaya yönelik tutumlarının iş doyumu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1a: Performans/verimliliğin iş doyumu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1b: İş-yaşam çatışmasının iş doyumu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1c: Örgütsel güvenin iş doyumu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1d: Esnekliğin iş doyumu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların uzaktan çalışmaya yönelik tutumlarının iş doyumu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2a: Performans/verimliliğin iş stresi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2b: İş-yaşam çatışmasının iş stresi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2c: Örgütsel güvenin iş stresi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2d: Esnekliğin iş stresi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

3.2 Evren ve Örneklem

Bu çalışmada genel evren, Türkiye'de yaşayan, telekomünikasyon sektöründe çalışan, uzaktan çalışma tecrübesine sahip olan kişilerden meydana

gelmektedir. Araştırma evreni ise; İstanbul ilinde yaşayan, telekomünikasyon sektöründe çalışan, uzaktan çalışma tecrübesine sahip olan kişilerdir. Bu bağlamda, çalışma kapsamında 18 Ağustos 2023 ve 14 Aralık 2023 tarihleri arasında 151 kişilik örneklem grubu ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya dahil olan 151 katılımcının cinsiyete göre 56'sı (%37,1) kadın, 95'i (%62,9) erkektir. Medeni durum açısından katılımcıların 70'i (%46,4) bekar, 81'i (%53,6) evlidir. Yaş grubu bağlamında katılımcıların 20'si (%13,2) 18-25 yaş grubunda, 97'si (%64,2) 26-34 yaş grubunda, 28'i (%18,5) 35-44 yaş grubunda, 6'sı (%4,0) 45 ve üzeri yaş grubundadır. Toplam mesleki tecrübe bakımından katılımcıların 6'sı (%4,0) 1 yıldan az toplam mesleki tecrübeye, 30'u (%19,9) 1-3 yıl arasında toplam mesleki tecrübeye, 31'i (%20,5) 3-5 yıl arasında toplam mesleki tecrübeye, 54'ü (%35,8) 5-10 yıl arasında toplam mesleki tecrübeye, 30'u (%19,9) 10 yıldan fazla toplam mesleki tecrübeye sahiptir. Eğitim düzeyine göre katılımcıların 6'sı (%4,0) ön lisans mezunu, 112'si (%74,2) lisans mezunu, 33'ü (%21,9) yüksek lisans veya doktora mezunudur.

3.3 Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında veri toplamak maksadıyla nicel veri toplama tekniğinden istifade edilmiştir. Bu doğrultuda, dört bölümü bulunan bir anket formu oluşturulmuştur. Araştırma çerçevesinde örneklem grubundan nicel veriler toplamak üzere Google Forms isimli çevrimiçi anket uygulaması kullanılmıştır.

Anketin birinci bölümünde Kişisel Bilgi Formu yer almaktadır. Kişisel Bilgi Formu'nda katılımcıların cinsiyetlerini, medeni durumlarını, yaşlarını, toplam mesleki tecrübelerini ve eğitim düzeylerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde Uzaktan Çalışmaya Yönelik Tutum (UÇYT) Ölçeği yer almaktadır. Uzaktan Çalışmaya Yönelik Tutum Ölçeği, Grant vd. (2019) tarafından geliştirilmiş, Eyel (2021) tarafından Türkçe diline adapte edilmiştir. 5'li Likert sistemindeki ölçeğin 4 boyutu ve 20 maddesi bulunmaktadır. Bu boyutlar; Performans/Verimlilik (8 madde), İş-Yaşam Çatışması (5 madde), Örgütsel Güven (5 madde) ve Esneklik (2 madde) şeklindedir. İş-Yaşam Çatışması boyutundaki maddeler olumsuzluk belirtmektedir.

151 kişilik örneklem grubundan verilerin toplanması sonrasında yapılan betimleyici analizlerde, UÇYT Ölçeği'nin boyutlarından Performans/Verimlilik (PV) boyutunun X=4,000 (SS=0,935) ile yüksek düzeyde ortalamaya, Örgütsel Güven (ÖG) boyutunun X=3,877 (SS=0,886) ile yüksek düzeyde ortalamaya, İş-Yaşam Çatışması (İYÇ) boyutunun X=2,958 (SS=1,113) ile ortalama düzeyin hemen altında bir ortalamaya, Esneklik (ES) boyutunun

X=3,685 (SS=1,092) ile yüksek düzeyde ortalamaya sahip olduğu belirlenmiş; yanı sıra her bir maddenin ve boyutun basıklık ve çarpıklık değerleri (-2) ile (+2) arasında olduğundan, verilerin normal dağılım koşulunu sağladığı tespit edilmiştir.

UÇYT Ölçeği üzerinde gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi esnasında, faktör yükü 0,50'nin altında kalmış olan "*ÖG2-Uzaktan çalışırken, çalıştığım kurum yaptığım işte etkili olmam konusunda bana güvenir*." ve "*ÖG5-Uzaktan çalışırken, ne zaman ve nasıl işimi tamamlayacağım konusunda amirim bana tam yetki verir*." maddeleri ölçekten çıkartıldıktan sonra analiz tekrarlanmıştır. Gerçekleştirilen analizde KMO Örneklem Yeterliliği Testi'nin sonucu (0,888) çıktığından, ankete katılan kişi sayısının yeterli olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, Bartlett Küresellik Testi bulgusu da anlamlı ($p<0,05$) olup, buna göre UÇYT Ölçeği'nin üzerinde faktör analizi gerçekleştirilmesi uygundur. Keşfedici faktör analizi neticesinde, orijinal ölçek yapısıyla uyumlu şekilde 4 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bu faktörler sırasıyla Performans/Verimlilik (PV), İş-Yaşam Çatışması (İYÇ), Örgütsel Güven (ÖG) ve Esneklik (ES) şeklinde isimlendirilmiştir. PV faktörü ölçek varyansının %31,21'ini, İYÇ faktörü ölçek varyansının %18,93'ünü, ÖG faktörü ölçek varyansının %12,74'ünü, ES faktörü ölçek varyansının %11,53'ünü açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyans ise %74,407'dir. Ayrıca yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, ölçeğin güvenilirliği 0,880 ile yüksek düzeyde, PV faktörünün güvenilirliği 0,939 ile oldukça yüksek düzeyde, İYÇ faktörünün güvenilirliği 0,871 ile yüksek düzeyde, ÖG faktörünün güvenilirliği 0,818 ile yüksek düzeyde, ES faktörünün güvenilirliği 0,831 ile yüksek düzeydedir.

Anketin üçüncü bölümünde İş Doyumu (İD) Ölçeği yer almaktadır. İş Doyumu Ölçeği, Brayfield ve Rothe (1951) tarafınca geliştirilmiş, Yoon ve Thye (2002) tarafınca kısaltılmış, Kuşluvan ve Kuşluvan (2005) tarafınca Türkçe diline adapte edilmiştir. 5'li Likert sistemindeki ölçeğin 5 maddesi bulunmaktadır ve 5. madde olumsuzluk belirtmektedir.

151 kişilik örneklem grubundan verilerin toplanması sonrasında yapılan betimleyici analizlerde, İD Ölçeğinin X=3,954 (SS=0,883) ile yüksek düzeyde ortalamaya sahip olduğu; yanı sıra her bir maddenin ve ölçeğin basıklık ve çarpıklık değerleri (-2) ile (+2) arasında olduğundan, verilerin normal dağılım koşulunu sağladı tespit edilmiştir.

İD Ölçeği üzerinde gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi esnasında, faktör yükü 0,50'nin altında kalmış olan "*İD5-İşime karşı ilgimi kaybediyorum*." maddesi ölçekten çıkartıldıktan sonra analiz tekrarlanmıştır. Gerçekleştirilen analizde KMO Örneklem Yeterliliği Testi'nin sonucu (0,847) çıktığından, ankete katılan kişi sayısının yeterli olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, Bartlett Küresellik Testi bulgusu da anlamlı ($p<0,05$) olup, buna göre İD

Ölçeği'nin üzerinde faktör analizi gerçekleştirilmesi uygundur. Keşfedici faktör analizi neticesinde, orijinal ölçek yapısıyla uyumlu şekilde tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bu faktör İş Doyumu (İD) şeklinde isimlendirilmiştir. İD faktörü ölçek varyansının %87,384'ünü açıklamaktadır. İD faktörünün güvenilirlik analizi bulgusuna bakıldığında, 0,951 ile oldukça yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

Anketin dördüncü bölümünde İş Stresi (İS) Ölçeği yer almaktadır. İş Stresi Ölçeği, House ve Rizzo (1972) tarafınca geliştirilmiş olup, Efeoğlu (2006) tarafınca Türkçe diline adapte edilmiştir. 5'li Likert sistemindeki ölçeğin 7 maddesi bulunmaktadır ve hepsi olumsuzluk belirtmektedir.

151 kişilik örneklem grubundan verilerin toplanması sonrasında yapılan betimleyici analizlerde, İS Ölçeğinin X=2,863 (SS=0,906) ile ortalama düzeyin altında bir ortalamaya sahip olduğu; yanı sıra her bir maddenin ve ölçeğin basıklık ve çarpıklık değerleri (-2) ile (+2) arasında olduğundan, verilerin normal dağılım koşulunu sağladığı tespit edilmiştir.

İS Ölçeği üzerinde gerçekleştirilen keşfedici faktör analizinde, KMO Örneklem Yeterliliği Testi'nin sonucu (0,879) çıktığından, ankete katılan kişi sayısının yeterli olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, Bartlett Küresellik Testi bulgusu da anlamlı ($p<0,05$) olup, buna göre İS Ölçeği'nin üzerinde faktör analizi gerçekleştirilmesi uygundur. Keşfedici faktör analizi neticesinde, orijinal ölçek yapısıyla uyumlu şekilde tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bu faktör İş Stresi (İS) şeklinde isimlendirilmiştir. İS faktörü ölçek varyansının %59,630'unu açıklamaktadır. Tablo 6'da ayrıca İS Ölçeği üzerinde gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi neticesinde elde edilen İS faktörünün güvenilirlik analizi bulgusuna da yer verilmiştir. Buna göre; İS faktörünün güvenilirliği 0,883 ile yüksek düzeydedir.

UÇYT, İD ve İS ölçekleri üzerinde yapılmış olan keşfedici faktör analizleri ve güvenilirlik analizlerinin neticesinde ortaya çıkan değişkenlerle ilgili olarak gerçekleştirilen betimleyici analiz bulgularına göre; PV değişkeni (X=4,000) yüksek düzeyde bir değere, İYÇ değişkeni (X=2,958) ortalama düzeyin hemen altında bir değere, ÖG değişkeni (X=3,726) yüksek düzeyde bir değere, ES değişkeni (X=3,685) yüksek düzeyde bir değere, İD değişkeni (X=3,997) yüksek düzeyde bir değere, İS değişkeni (X=2,863) ortalama düzeyin altında bir değere sahiptir. Bunun yanında, her bir değişkende basıklık ve çarpıklık değerleri (-2) ile (+2) arasında saptandığından, değişkenler için erişilen veriler normal dağılım koşulunu sağlamaktadır.

3.4 Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında örneklem grubundan toplanan verilerin analiz edilmesi konusunda nicel veri analiz tekniği kullanılarak, SPSS-23 bilgisayar

programından faydalanılmıştır. SPSS-23 bilgisayar programı aracılığıyla örneklem grubunun demografik profilini tespit etmek maksadıyla frekans analizleri, araştırma değişkenlerinin ortalama değerlerini belirlemek maksadıyla betimleyici analizler, araştırma değişkenlerinin ölçek geçerlilikleri için keşfedici faktör analizleri, araştırma değişkenlerinin güvenilirlik düzeylerini tespit etmek maksadıyla güvenilirlik analizleri, araştırma hipotezlerinin test edilmesi hususunda çoklu doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.5 Sınırlılıklar

Çalışmada birtakım sınırlılıklar vardır. Konu bakımından bu çalışma; uzaktan çalışma, iş doyumu ve iş stresi konularıyla sınırlıdır. Örneklemi açısından çalışma, telekomünikasyon sektöründe uzaktan çalışma tecrübesi edinmiş 151 çalışan ile sınırlandırılmıştır. Çalışma kapsamında zaman sınırlılığı da mevcuttur. Nitekim araştırma 18 Ağustos 2023 ile 14 Aralık 2023 arası dönemde gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın ana ve alt hipotezlerini test etmek maksadıyla gerçekleştirilmiş olan çoklu doğrusal regresyon analizlerinin bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 1'de "*H1: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların uzaktan çalışmaya yönelik tutumlarının iş doyumu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*" hipotezi için gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi bulguları gösterilmiştir. UÇYT Ölçeği 4 faktörden oluştuğundan, H1 ana hipotezini test etmek üzere "*H1a: Performans/verimliliğin iş doyumu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*", "*H1b: İş-yaşam çatışmasının iş doyumu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*", "*H1c: Örgütsel güvenin iş doyumu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*" ve "*H1d: Esnekliğin iş doyumu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*" alt hipotezleri test edilmiştir. Analiz için enter tekniği kullanılmıştır. Tablo 1'de yer alan verilere göre, oluşturulan regresyon modeli anlamlıdır (F=8,477; p=0,000). Bununla birlikte, Tablo 1'deki düzeltilmiş R^2-değeri, modelin bağımlı değişkeni olan İD'nin %16,6'sının modelin bağımsız değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir. Yanı sıra Tablo 1'e göre, ÖG'nin İD üzerinde anlamlı, düşük düzeyde ve pozitif yönlü etkisi mevcuttur (ß=0,223; t=2,124; p=0,035). PV (p=0,215), İYÇ (p=0,830) ve ES (p=0,095) faktörlerinin ise İD üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu çerçevede; "*H1c: Örgütsel güvenin iş doyumu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*" *alt hipotezi kabul edilirken*; "*H1a: Performans/verimliliğin iş doyumu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*", "*H1b: İş-yaşam çatışmasının iş doyumu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*" ve "*H1d: Esnekliğin iş doyumu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*" alt hipotezleri reddedilmiştir. Bu bulgulara göre, "*H1: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların uzaktan çalışmaya yönelik*

tutumlarının iş doyumu üzerinde anlamlı etkisi vardır." ana hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 1. H1 Hipotezi İçin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken: İD	ß-değeri	t-değeri	p-değeri	Düz. R2	Model F-değeri	Model p-değeri
PV	0,132	1,244	0,215	0,166	8,477	0,000
İYÇ	-0,016	-0,215	0,830			
ÖG	0,223	2,124	**0,035**			
ES	0,156	1,682	0,095			

Tablo 2'de "*H2: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların uzaktan çalışmaya yönelik tutumlarının iş stresi üzerinde anlamlı etkisi vardır*." hipotezi için gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi bulguları gösterilmiştir. UÇYT Ölçeği 4 faktörden oluştuğundan, H2 ana hipotezini test etmek üzere "*H2a: Performans/verimliliğin iş stresi üzerinde anlamlı etkisi vardır*.", "*H2b: İş-yaşam çatışmasının iş stresi üzerinde anlamlı etkisi vardır*.", "*H2c: Örgütsel güvenin iş stresi üzerinde anlamlı etkisi vardır*." ve "*H2d: Esnekliğin iş stresi üzerinde anlamlı etkisi vardır*." alt hipotezleri test edilmiştir. Analiz için enter tekniği kullanılmıştır. Tablo 2'de yer alan verilere göre, oluşturulan regresyon modeli anlamlıdır (F=8,989; p=0,000). Bununla birlikte, Tablo 2'deki düzeltilmiş R^2-değeri, modelin bağımlı değişkeni olan İS'nin %17,6'sının modelin bağımsız değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir. Yanı sıra Tablo 2'ye göre, İYÇ'nin İS üzerinde anlamlı, orta düzeyde ve pozitif yönlü etkisi mevcuttur (ß=0,400; t=5,252; p=0,000). PV (p=0,620), ÖG (p=0,255) ve ES (p=0,310) faktörlerinin ise İS üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu çerçevede; "*H2b: İş-yaşam çatışmasının iş stresi üzerinde anlamlı etkisi vardır*." alt hipotezi kabul edilirken; "*H2a: Performans/verimliliğin iş stresi üzerinde anlamlı etkisi vardır*.", "*H2c: Örgütsel güvenin iş stresi üzerinde anlamlı etkisi vardır*." ve "*H2d: Esnekliğin iş stresi üzerinde anlamlı etkisi vardır*." alt hipotezleri reddedilmiştir. Bu bulgulara göre, "*H2: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların uzaktan çalışmaya yönelik tutumlarının iş stresi üzerinde anlamlı etkisi vardır*." ana hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 2. H2 Hipotezi İçin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken: İS	ß-değeri	t-değeri	p-değeri	Düz. R2	Model F-değeri	Model p-değeri
PV	-0,053	-0,497	0,620	0,176	8,989	0,000
İYÇ	0,400	5,252	**0,000**			
ÖG	-0,119	-1,143	0,255			
ES	-0,094	-1,018	0,310			

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma bağlamında, telekomünikasyon sektörü çalışanları özelinde uzaktan çalışmaya yönelik tutumun iş doyumu ve iş stresi üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede İstanbul ilinde telekomünikasyon sektöründe çalışmakta olan 151 kişiyle 18 Ağustos 2023 ve 14 Aralık 2023 tarihleri arasında anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın hipotezlerinin test etmek maksadıyla çoklu doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Telekomünikasyon sektöründe çalışanların uzaktan çalışmaya yönelik tutumlarının iş doyumu üzerinde anlamlı etkisi olup olmadığını belirlemek maksadıyla gerçekleştirilen ilk hipotez testi neticesinde, uzaktan çalışmaya yönelik tutumun boyutlarından yalnızca örgütsel güvenin iş doyumu üzerinde anlamlı, düşük düzeyde ve pozitif yönlü etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre, uzaktan çalışmaya yönelik tutumun iş doyumu üzerinde kısmi bir etkisi mevcuttur. Bu bulgular doğrultusunda, telekomünikasyon sektöründe uzaktan çalışan kişilerin iş doyumunun artırılması için örgüte ve amirlere güven duyulmasını sağlayacak tedbirler alınması gerektiğinden bahsedilebilir.

Telekomünikasyon sektöründe çalışanların uzaktan çalışmaya yönelik tutumlarının iş stresi üzerinde anlamlı etkisi olup olmadığını belirlemek maksadıyla gerçekleştirilen ikinci hipotez testi neticesinde, uzaktan çalışmaya yönelik tutumun boyutlarından yalnızca iş-yaşam çatışmasının iş stresi üzerinde anlamlı, orta düzeyde ve pozitif yönlü etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre, uzaktan çalışmaya yönelik tutumun iş stresi üzerinde kısmi bir etkisi mevcuttur. Bu bulgular doğrultusunda, telekomünikasyon sektöründe uzaktan çalışan kişilerin iş stresinin azaltılması için uzaktan çalışma kaynaklı yaşadıkları iş-yaşam çatışmasını azaltıcı tedbirler alınması gerektiğinden söz edilebilir.

Alanyazında uzaktan çalışma ile ilgili ampirik çalışmalar henüz yeterli düzeyde değildir. Bu nedenle, uzaktan çalışmaya yönelik tutumun çalışma motivasyonu, iş performansı, verimlilik, üretkenlik, örgütsel vatandaşlık, yaşam doyumu vb. çeşitli değişkenlerle ilişkisini incelemeye yönelik çalışmalar yapılması önerilebilir. Ayrıca uzaktan çalışmanın iş doyumu ve iş stresiyle

ilişkisini belirlemeye yönelik daha fazla çalışma yapılarak, bu çalışmanın bulgularıyla paralellik olup olmadığını belirlemeye ilişkin çalışmaların da yapılması gerektiğinden bahsedilebilir.

Araştırma bulguları, akademik alanyazının ötesinde telekomünikasyon sektörü yöneticileri ve insan kaynakları profesyonelleri açısından doğrudan uygulanabilir stratejiler sunmaktadır. İş-yaşam çatışmasının iş stresini yükseltici etkisi değerlendirildiğinde, işletmelerin "dijital mesai sınırları" politikaları geliştirmeleri ve mesai saatlerinin dışında anlık iletişim kanallarının üzerinden kurulan baskıyı minimize etmeleri gerektiğinden bahsedilebilir. Yanı sıra, örgütsel güvenin iş doyumu üzerindeki pozitif yönlü etkisi bulgusundan hareketle, yöneticilerin geleneksel mikro-yönetim alışkanlıklarını artık terk etmeleri gerektiği söylenebilir. Bunun yerine, çalışanlara kendi iş süreçlerini özerk biçimde yönetebilecekleri alanlar sunulması, telekomünikasyon sektöründe gerek anlık iş tatminini yükseltecek gerekse de nitelikli işgücünün işletmede tutundurulmasına katkıda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

Akca, M., & Tepe-Küçükoğlu, M. (2020). Covid-19 ve iş yaşamına etkileri: Evden çalışma. *Uluslararası Yönetim Eğitim ve Ekonomik Perspektifler Dergisi, 8*(1), 71-81.

Akşit-Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, (467), 31-51.

Aydın, Ş. (2004). Örgütsel stres yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6*(3), 49-74.

Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology Work and Employment, 15*(1), 34-49.

Blum, M., & Naylor, J. (1968). *Industrial psychology, its theoretical and social foundations*. New York: Envaston.

Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 35*(5), 307–311.

Çelik, M., & Turunç, Ö. (2009). Aile-iş çatışması, iş stresi ve örgütsel sadakatin iş performansına etkisi: savunma sektöründe ampirik bir çalışma. *Savunma Bilimleri Dergisi, 8*(2), 217-245.

Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review, 129*(5), 529-554.

Dockery, M., & Bawa, S. (2020). *Working from home in the COVID-19 lockdown*. Bankwest Curtin Economics Centre Research Brief COVID-19, 1-5.

Efeoğlu, İ. E. (2006). *İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: ilaç sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Eurofound, & ILO. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*.

Eyel, A. (2022). Fizyoterapistlerde algılanan stresin yaşam doyumu üzerindeki etkisi: covıd-19 pandemisinde İstanbul ilinde bir araştırma. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(4), 135-153.

Eyel, C. Ş. (2020). Covid-19 and remote working. D. Hıdıroğlu, S. S. Aktuğ, & O. Yılmaz (Eds.) içinde, *Covid-19 and new business ecosystem* (s. 185-204). Ankara: Gazi Kitabevi.

Eyel, C. Ş. (2021). Uzaktan çalışma ölçeği Türkçe uyarlaması: güvenilirlik ve geçerlilik analizi. E. Özdoğlar & R. Aliyev (Eds.) içinde, *1. Uluslararası Arslantepe bilimsel araştırmalar kongresi kongre kitabı* (s. 231-244). Malatya: İKSAD.

Eyel, C. Ş., & Tutcu, A. (2020). İş doyumunun sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi: Gaziantep ilinde özel sektörde çalışanlar üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 12*(4), 3596-3612.

Grant, C. (2011). *The development of an 'actionable' E-Work life scale with reference to self reported well-being and job effectiveness* (Unpublished doctoral dissertati-

on). Coventry: Coventry University.

Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations, 5*(35), 527-546.

Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the e-work life scale to measure remote e-working. *Employee Relations, 41*(1), 16-33.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76-88.

Gümüştekin, G. E., & Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14*(1), 271-288.

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper.

House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance, 7*(3), 467–505.

ILO. (2020). *COVID-19 ortamında ve sonrasında uzaktan çalışma uygulama kılavuzu*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf adresinden edinilmiştir.

Jamal, M. (1999). Job stress and employee well-being: a cross-cultural empirical study. *Stress & Medicine*, (15), 153-158.

Jex, S. M. (1998). *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice*. London: Sage Publications Ltd.

Johnson, M. (1997). *Teleworking in brief*. UK: Butterworth-Heinemann.

Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 395-404.

Kabakçı-Günay, E., & Özer-Torgalöz, A. (2020). *Covid-19 sürecinde Türkiye'de uzaktan çalışma ve istihdamdaki dönüşüm*. 3. Uluslararası Akademik Araştırmalar Kongresi (ICAR), 404-412.

Kalay, F. (2009). *Bilişim teknolojilerinin iş stresi ve iş doyumu üzerindeki etkileri: kuram ve Türk bankacılık sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Kantar, H. (2010). *İşletmede motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Karaköse, A. (2021). *The effect of remote working on working motivation during Covid-19 pandemic: A research on telecommunication sector employees in İstanbul* (Unpublished master thesis). Bahçeşehir University Graduate School, Istanbul.

Kossek, E. E. (2016). Managing work-life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics, 45*(3), 258-270.

Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2009). Good teleworking: Under what

conditions does teleworking enhance employees well-being?. Y. Amicha-i-Hamburger (Ed.) içinde, *Technology and pscyhological well-being* (s. 148-173). Cambridge: Cambridge University Press.

Kowalski, B. K., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal, 12*(3), 236-249.

Kuşluvan, S., & Kuşluvan, Z. (2005). Turizm sektöründe işgörenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 16*(2), 173–196.

Lazarus, R. S. (1991). Psychological stress in the workplace. *Journal of Social Behavior and Personality*, (6), 1-13.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. M. D. Dunette (Ed.) içinde, *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Luthans, F. (1995). *Organizational behavior* (7. Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık.

McCormick, E., & Tiffin, J. (1974). *Industrial psychology*. New Jersey: Prentice Hall.

Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Working from home phenomenon as an effort to prevent COVID-19 attacks and its impacts on work productivity. *The International Journal of Applied Business (TIJAB), 4*(1), 13-21.

Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2*(2), 43-70.

Öztoprak, M. T. (2014). *Psikolojik şiddetin tükenmişlik üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü: Ankara ilindeki sosyal güvenlik kurumuna bağlı çalışanlar üzerinde bir analiz* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm yönleriyle esnek çalışma modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi, 1*(1), 109-129.

Pekdemir, I., Özçelik, A. O., Karabulut, E., & Arslantaş, C. C. (2006). Personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir çalışma. *Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi*, (4), 11-36.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev., 14. Baskı). İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Roloff, M. E., & Fonner, K. L. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research, 38*(4), 336-361.

Sancak, D. (2021). Covid-19 sürecinde uzaktan çalışmanın iş performansı üzerine etkisi: Bilişim teknolojileri çalışanları üzerine bir araştırma. C. Ş. Eyel (Ed.) içinde, *Covid-19 sürecinde çalışma yaşamı ve işletme yönetiminde yaşanan değişim: Uzaktan çalışma* (s. 71-112). Ankara: İKSAD Yayınları.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1994). *Managing organizational behavior*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Schuler, R. S. (1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, (25), 184-215.

Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (1990). *Psychology and industry today*. New York: Macmillan.

Turunç, Ö., & Erkuş, A. (2010). İş-aile yaşam çatışmasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: iş stresinin aracılık rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (19), 415-440.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Yılmaz, A. (2016). *Algılanan örgütsel destek ortamında iş stresi ve iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine araştırılması: İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan aşçılar üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support. *Work and Occupations, 29*(1), 97–124.

Yüksel, İ. (2003). İş stresi, işe bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişkinin analizi: teknisyenlere yönelik bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17*(1-2), 213-224.

Bölüm 6

İNOVASYON KÜLTÜRÜNÜN YOL HARİTASI: DEMATEL VE SWARA YAKLAŞIMLARIYLA BİLEŞENLERİN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ[1]

Senanur ŞEN[2]
Özüm EĞİLMEZ[3]
Gözde KOCA[4]

1 Bu çalışma Doç. Dr. Özüm Eğilmez danışmanlığında yürütülen "İnovasyon Kültür Bileşenlerinin DEMATEL ve SWARA Yöntemleri ile Değerlendirilmesi" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

2 Senanur Şen, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, LLE.
3 Özüm Eğilmez, Doç. Dr., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İİBF, ORCID ID: 0000-0001-5251-5629
4 Gözde Koca, Doç. Dr., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İİBF, ORCID ID: 0000-0001-6847-6812

1. GİRİŞ

Küreselleşme, dijital dönüşüm, teknolojik gelişmeler ve hızla değişen müşteri beklentileri, işletmelerin faaliyet gösterdikleri rekabet ortamını önemli ölçüde dönüştürmektedir. Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri, değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmeleri ve uzun dönemli başarılarını sürdürebilmeleri büyük ölçüde yenilik yapabilme kapasitelerine bağlı hale gelmiştir. Bu bağlamda inovasyon, işletmelerin yalnızca yeni ürün veya hizmet geliştirmelerine değil, aynı zamanda süreçlerini, yönetim anlayışlarını ve örgütsel yapılarını sürekli olarak geliştirmelerine olanak sağlayan stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

İnovasyon kavramı, OECD (2005) tarafından işletme uygulamalarında, işyeri organizasyonlarında, pazarlama faaliyetlerinde veya dış ilişkilerde yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş ürün, süreç, yöntem veya uygulamaların hayata geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde Drucker (1998), inovasyonu girişimcilerin mevcut kaynakların değer yaratma kapasitesini artırmalarını sağlayan temel araçlardan biri olarak değerlendirmektedir. Schumpeter'in yaratıcı yıkım yaklaşımı ise ekonomik büyümenin ve rekabet üstünlüğünün temel dinamiklerinden birinin inovasyon olduğunu ortaya koymaktadır (Bessant ve Tidd, 2007).

İnovasyon, işletmelere maliyet avantajı sağlaması, verimliliği artırması, müşteri memnuniyetini geliştirmesi, yeni pazarlara giriş imkânı sunması ve rekabet üstünlüğü kazandırması açısından önemli katkılar sunmaktadır (Şahinli ve Kılınç, 2013; Yıldırım ve Yaldız, 2018). Bununla birlikte inovasyon faaliyetlerinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi yalnızca teknolojik yatırımlara bağlı değildir. İşletmelerin yeniliği destekleyen, öğrenmeyi teşvik eden, çalışanların fikirlerini özgürce paylaşabildiği ve hata yapmanın öğrenme sürecinin doğal bir parçası olarak kabul edildiği bir örgütsel yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu yapı literatürde inovasyon kültürü kavramı ile açıklanmaktadır.

Wallach (1983), inovasyon kültürünü yaratıcılığı, girişimciliği, risk almayı ve yenilikçi düşünceyi destekleyen dinamik bir örgüt kültürü olarak tanımlamaktadır (Aksay, 2011). İnovasyon kültürü, işletmelerin yenilik yapma isteklerini destekleyen değerler, normlar, liderlik anlayışı, iletişim mekanizmaları ve örgütsel uygulamalardan oluşan bütüncül bir yapı olarak değerlendirilmektedir. İnovasyon kültürünün oluşturulması ve sürdürülebilmesi, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin özellikleri, sahip oldukları kaynaklar, teknolojik altyapıları, rekabet koşulları ve insan kaynakları yapıları dikkate alınarak şekillendirilmelidir (Dombrowski vd., 2007).

Özellikle geleneksel üretim sektörleri arasında yer alan seramik, porselen ve döküm sektörleri açısından inovasyon kültürünün geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu sektörlerde üretim süreçlerinin yüksek maliyetli olma-

sı, kalite standartlarının belirli sınırlar içerisinde sürdürülme zorunluluğu, küresel rekabet baskısı ve müşteri beklentilerindeki değişimler işletmeleri sürekli olarak yenilik arayışına yönlendirmektedir. Ancak işletmelerin inovasyon faaliyetlerini etkin biçimde sürdürebilmeleri için inovasyon kültürünü oluşturan bileşenlerin önem derecelerinin ve birbirleri ile olan etkileşimlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, inovasyon kültürünü oluşturan bileşenlerin önem düzeylerini ve karşılıklı etkileşim yapılarını belirleyerek seramik, porselen ve döküm sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin inovasyon kültürlerini güçlendirmelerine katkı sağlayacak bulgular ortaya koymaktır. Bu doğrultuda literatür incelemesi sonucunda belirlenen on üç inovasyon kültürü bileşeni, Bilecik ilinde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan uzmanlar tarafından değerlendirilmiş ve elde edilen veriler Çok Kriterli Karar Verme yöntemlerinden DEMATEL ve SWARA yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın, inovasyon kültürü literatürüne sektörel bir bakış açısı kazandırmasının yanı sıra DEMATEL ve SWARA yöntemlerinin birlikte uygulandığı sınırlı sayıdaki çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

2. LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ

İnovasyon kavramı, ekonomik büyüme, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir işletme performansının temel belirleyicilerinden biri olarak uzun yıllardır araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. Literatürde inovasyona ilişkin yapılan tanımlar incelendiğinde, ortak noktanın yenilikçi fikirlerin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olduğu görülmektedir. OECD (2005) tarafından yayımlanan Oslo Kılavuzu'nda inovasyon; ürün, süreç, pazarlama veya organizasyonel yöntemlerde gerçekleştirilen yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş uygulamalar olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde Drucker (1998), inovasyonu girişimcilerin mevcut kaynakların değer yaratma potansiyelini artırmalarını sağlayan önemli bir araç olarak değerlendirmiştir. Schumpeter'in yaratıcı yıkım yaklaşımı ise inovasyonun ekonomik kalkınma ve rekabet gücünün temel dinamiklerinden biri olduğunu ortaya koymaktadır (Bessant ve Tidd, 2007).

Literatürde inovasyonun işletmeler açısından maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması, müşteri memnuniyetinin geliştirilmesi, yeni pazarlara giriş fırsatlarının oluşturulması ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesi gibi çok yönlü faydalar sağladığı belirtilmektedir (Şahinli ve Kılınç, 2013; Yıldırım ve Yaldız, 2018). Ayrıca inovasyon faaliyetlerinin yalnızca teknolojik gelişmelerden ibaret olmadığı, örgütsel yapı, liderlik anlayışı, çalışan davranışları ve işletme kültürü gibi sosyal ve yönetsel boyutları da kapsadığı vurgulanmaktadır (OECD, 2005).

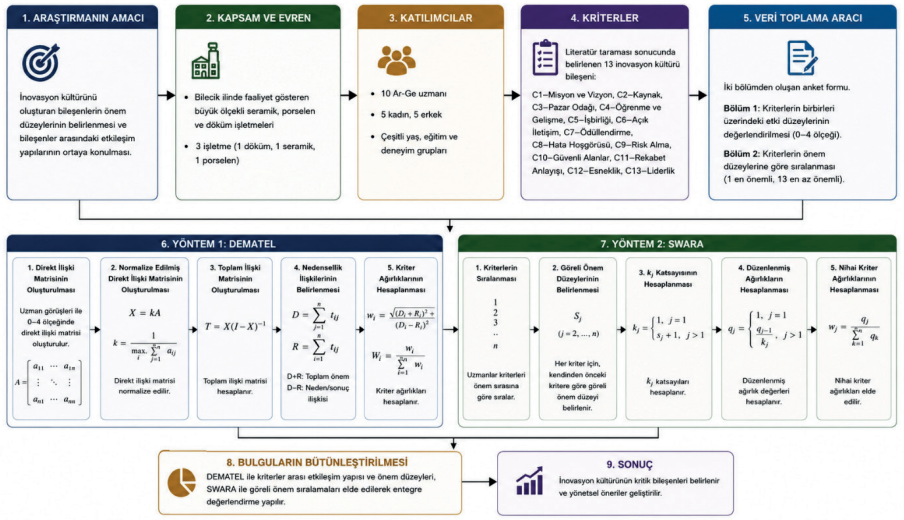
Araştırmacılar inovasyon kaynaklarını genel olarak işletme içi ve işletme dışı kaynaklar şeklinde sınıflandırmaktadır. İşletme içi kaynaklar arasında Ar-

Ge faaliyetleri, insan sermayesi, örgüt kültürü, liderlik ve finansal kapasite yer alırken; müşteriler, tedarikçiler, rakipler, üniversiteler, iş birlikleri ve devlet politikaları dış kaynaklar arasında değerlendirilmektedir (Drucker, 1998; OECD, 2018; Tidd ve Bessant, 2021). Bunun yanında işletmelerin inovasyon süreçlerinde finansman yetersizliği, bilgi eksikliği, bürokratik engeller, çalışanların değişime direnç göstermesi ve yetersiz liderlik gibi çeşitli engellerle karşılaşabildiği ifade edilmektedir (OECD, 2005; Tohum ve Demirel, 2017; Yeşil, 2013).

Literatürde inovasyon faaliyetlerinin sürdürülebilir biçimde gerçekleştirilebilmesi için yeniliği destekleyen bir örgütsel kültürün oluşturulmasının gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Özellikle öğrenmeyi destekleyen, açık iletişime önem veren, çalışanların fikirlerini özgürce paylaşabildiği, risk almayı teşvik eden ve liderlik desteğinin bulunduğu işletmelerin inovasyon performanslarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda inovasyon kültürünü oluşturan bileşenlerin önem düzeylerinin belirlenmesi ve aralarındaki ilişkilerin ortaya konulması hem teorik hem de uygulamalı çalışmalar açısından önem taşımaktadır.

3. METODOLOJİ

Bu bölümde araştırmada kullanılan verilerin elde edilme süreci, çalışma kapsamına dahil edilen katılımcılar, inovasyon kültürünü oluşturan kriterlerin belirlenme aşamaları ve analiz sürecinde yararlanılan yöntemler açıklanmaktadır. Araştırmada inovasyon kültürü bileşenlerinin önem düzeylerinin belirlenmesi ve bileşenler arasındaki etkileşim yapılarının ortaya konulabilmesi amacıyla DEMATEL ve SWARA yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın izlediği metodolojik süreç Şekil 1'de özetlenmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Metodolojik Çerçevesi

Şekil 1 incelendiğinde araştırma sürecinin dokuz temel aşamadan oluştuğu görülmektedir. İlk aşamada araştırmanın amacı belirlenmiş, ikinci aşamada araştırmanın kapsamı ve evreni tanımlanmıştır. Üçüncü aşamada araştırmaya katılan uzmanların demografik özellikleri değerlendirilirken, dördüncü aşamada literatür incelemesi doğrultusunda inovasyon kültürünü temsil eden on üç kriter belirlenmiştir. Beşinci aşamada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunun yapısı oluşturulmuştur. Araştırmanın analiz sürecinde altıncı aşamada DEMATEL yöntemi kullanılarak kriterler arasındaki neden-sonuç ilişkileri, etkileşim düzeyleri ve kriter ağırlıkları belirlenmiştir. Yedinci aşamada ise SWARA yöntemi yardımıyla uzman görüşlerine dayalı göreli önem ağırlıkları hesaplanmıştır. Sekizinci aşamada her iki yöntemden elde edilen bulgular bütünleştirilmiş ve inovasyon kültürünü oluşturan bileşenlerin nihai öncelik sıralamaları elde edilmiştir. Son aşamada ise araştırma bulguları değerlendirilerek işletmelere yönelik yönetsel çıkarımlar ve öneriler geliştirilmiştir. Araştırmanın metodolojik çerçevesinin sistematik olarak sunulması, çalışma kapsamında izlenen süreçlerin bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesine ve araştırmanın tekrarlanabilirliğinin artırılmasına katkı sağlamaktadır.

3.1. Veri

Bu çalışmada kullanılan veriler, Bilecik ilinde faaliyet gösteren büyük ölçekli seramik, porselen ve döküm işletmelerinde görev yapan Ar-Ge uzmanlarından anket uygulayarak elde edilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği sektörlerin tercih edilmesinde, yoğun rekabet ortamında faaliyet göstermeleri ve inovasyon kültürünün işletmelere sağlayabileceği rekabet avantajlarından yararlanma gereksinimleri etkili olmuştur. Ayrıca söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin uzun yıllardır üretim faaliyetlerini sürdürmeleri nedeniyle değişen teknolojik ve ekonomik koşullara uyum sağlayabilmeleri açısından inovasyon kültürünün önemli bir unsur olduğu düşünülmüştür.

Araştırma kapsamında toplam üç işletme çalışmaya dahil edilmiştir. Bu işletmelerden biri döküm, biri seramik ve biri porselen sektöründe faaliyet göstermektedir. Çalışmada yer alan katılımcılar, işletmelerin inovasyon süreçlerinde aktif rol üstlenen ve Ar-Ge faaliyetlerini yürüten uzman kişiler arasından seçilmiştir. Araştırmaya toplam 10 Ar-Ge uzmanı katılmıştır. Katılımcıların beşi kadın, beşi erkek olup, büyük çoğunluğu 32–38 yaş aralığında bulunmaktadır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde yedi kişinin lisans, iki kişinin yüksek lisans ve bir kişinin lise mezunu olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların yarısının on yıldan fazla, diğer yarısının ise on yıldan az mesleki deneyime sahip olduğu belirlenmiştir. Sektörel dağılım açısından değerlendirildiğinde ise katılımcıların dördü döküm, üçü seramik ve üçü porselen sektöründe görev yapmaktadır. Katılımcıların tamamının Ar-Ge uzmanı olması, inovasyon süreçleri konusunda bilgi ve deneyim sahibi olmaları nedeniyle tercih edilmiştir.

Araştırmada inovasyon kültürünü oluşturan bileşenlerin belirlenmesinde literatürde yer alan çalışmalardan yararlanılmıştır. Bu kapsamda Dombrowski vd. (2007), Martins ve Terblanche (2003), Amabile vd. (1996), Hurley ve Hult (1998), Park vd. (2016), Bayhan ve Korkmaz (2021) ile Tidd ve Bessant (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmalardan hareketle inovasyon kültürünü temsil eden on üç kriter belirlenmiştir. Bu kriterler; misyon ve vizyon (C1), kaynak (C2), pazar odağı (C3), öğrenme ve gelişme (C4), işbirliği (C5), açık iletişim (C6), ödüllendirme (C7), hata hoşgörüsü (C8), risk alma (C9), güvenli alanlar (C10), rekabet anlayışı (C11), esneklik (C12) ve liderlik (C13) olarak tanımlanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılardan belirlenen kriterlerin birbirleri üzerindeki etki düzeylerini değerlendirmeleri istenmiştir. İkinci bölümde ise katılımcıların inovasyon kültürü bileşenlerini önem düzeylerine göre sıralamaları talep edilmiştir. Elde edilen veriler araştırmanın analiz aşamasında kullanılmak üzere düzenlenmiş ve değerlendirmeye hazır hale getirilmiştir.

3.2. Yöntem

Çalışmada kullanılan yöntemler aşağıda sunulmuştur.

DEMATEL Yöntemi

DEMATEL (Decision Making Trial and Evaluation Laboratory) yöntemi, Battelle Cenevre Enstitüsü tarafından karmaşık problemlerde kriterler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini belirlemek amacıyla geliştirilmiştir (Tamura ve Akazawa, 2005). Yöntem, kriterler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri ortaya koyarak karar verme süreçlerinde sistemin yapısının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Lee vd., 2011).

Araştırmada DEMATEL yönteminin tercih edilmesinin temel nedeni, inovasyon kültürünü oluşturan bileşenlerin birbirleri üzerindeki etkilerinin belirlenebilmesi ve kriterlerin neden-sonuç grupları altında sınıflandırılabilmesidir. Yöntemin uygulanması kapsamında öncelikle uzman görüşleri doğrultusunda kriterler arasındaki etkileşim düzeylerini gösteren direkt ilişki matrisi oluşturulmuştur. Daha sonra bu matris normalize edilerek toplam ilişki matrisi elde edilmiştir. Toplam ilişki matrisi yardımıyla kriterlerin sistem içerisindeki toplam önem düzeyleri belirlenmiş, kriterlerin etkileyen veya etkilenen gruplarda yer alma durumları değerlendirilmiştir. Son aşamada ise kriter ağırlıkları hesaplanarak inovasyon kültürü bileşenlerinin öncelik sıralamaları belirlenmiştir. DEMATEL yönteminin uygulama süreci ayrıntılı olarak Şekil 1'de sunulmaktadır.

SWARA Yöntemi

SWARA (Step-wise Weight Assessment Ratio Analysis) yöntemi, Keršulienė vd. (2010) tarafından geliştirilen ve uzman görüşlerine dayalı olarak kri-

ter ağırlıklarının belirlenmesine olanak sağlayan öznel ağırlıklandırma yöntemlerinden biridir. Yöntemin temel avantajları arasında uygulama kolaylığı, hesaplama sürecinin basit olması, uzmanların bilgi ve deneyimlerinden doğrudan yararlanılması ve düşük uygulama maliyetine sahip olması yer almaktadır (Ecer, 2020).

Bu araştırmada SWARA yöntemi, inovasyon kültürü bileşenlerinin uzmanlar tarafından algılanan göreli önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla kullanılmıştır. Yöntemin uygulanması kapsamında öncelikle uzmanlardan kriterleri önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Daha sonra kriterlerin göreli önem düzeyleri belirlenmiş, karşılaştırmalı katsayılar hesaplanmış ve düzenlenmiş ağırlık değerleri elde edilmiştir. Son aşamada ise kriterlerin nihai ağırlıkları hesaplanarak inovasyon kültürü bileşenlerinin uzman değerlendirmelerine dayalı önem sıralamaları oluşturulmuştur. SWARA yönteminin uygulama aşamaları Şekil 1'de özetlenmektedir.

Araştırmada DEMATEL ve SWARA yöntemlerinin birlikte kullanılması sayesinde inovasyon kültürünü oluşturan bileşenlerin hem sistem içerisindeki etkileşim yapıları hem de uzman görüşlerine dayalı göreli önem düzeyleri bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Böylece inovasyon kültürü bileşenlerinin öncelik sıralamalarının daha kapsamlı ve güvenilir bir biçimde belirlenmesi amaçlanmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde inovasyon kültürünü oluşturan bileşenlerin önem düzeyleri ve birbirleri arasındaki etkileşim yapıları DEMATEL ve SWARA yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular öncelikle DEMATEL yöntemi kapsamında değerlendirilmiş, ardından SWARA yöntemi sonuçları sunulmuş ve son aşamada yöntemlerden elde edilen bulgular karşılaştırılarak nihai önem sıralamaları belirlenmiştir.

DEMATEL Yöntemine Ait Bulgular

Katılımcılardan inovasyon kültürünü oluşturan kriterlerin birbirleri üzerindeki etki düzeylerini değerlendirmeleri istenmiş ve elde edilen veriler doğrultusunda direkt ilişki matrisi oluşturulmuştur. Ortalama alınarak oluşturulan direkt ilişki matrisi Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Direkt İlişki Matrisi

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13
C1	0	3,4	3,2	3,3	3,3	3,1	2,8	2,8	3	2,8	3,6	2,5	3
C2	2,7	0	3,3	3,5	2,7	2,9	3,2	2,5	2,8	2,6	2,7	2,6	2,6
C3	2,7	3	0	2,7	2,8	2,9	2,7	2,7	2,8	2,6	2,8	2,5	2,6
C4	3,1	3,2	3,2	0	3,2	3,3	3	3,2	3,1	3,1	3,1	3,1	3,3
C5	2,9	2,9	3,3	2,7	0	3,1	2,6	2,6	2,7	2,5	2,6	2,5	2,8
C6	3	3	3,3	3,2	3,1	0	3	3	2,8	3	2,8	3	3,3
C7	2,7	2,5	2,7	3,3	3,4	3,1	0	2,6	2,9	2,8	2,9	2,6	3,1
C8	2,4	2,5	2,6	3,1	3,1	3,2	2,9	0	3	3	2,7	2,7	2,8
C9	2,6	2,7	3	3,1	3	3	2,9	2,8	0	2,8	3	3,2	3
C10	2,5	3	3,1	2,7	3	2,9	2,7	2,7	2,9	0	2,9	3	2,7
C11	2,8	3,4	3,3	3	3,1	3	3	2,9	3	3,2	0	3,2	3,3
C12	2,6	2,8	2,8	2,7	3	2,9	2,6	2,5	2,9	2,7	2,7	0	2,4
C13	3,2	3	3,1	3,2	3,3	3,1	3,2	3	3,3	3,2	3,1	3,3	0

Tablo 1 incelendiğinde inovasyon kültürü bileşenleri arasında genel olarak orta ve yüksek düzeyde karşılıklı etkileşimlerin bulunduğu görülmektedir. Özellikle öğrenme ve gelişme (C4), açık iletişim (C6) ve misyon ve vizyon (C1) kriterlerinin diğer kriterlerle daha yoğun etkileşim içerisinde olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, inovasyon kültürünün birbirinden bağımsız bileşenlerden oluşmadığını, aksine çok boyutlu ve karşılıklı etkileşimler üzerine kurulu bütünleşik bir yapı sergilediğini göstermektedir.

Elde edilen direkt ilişki matrisi normalize edilmiş ve toplam ilişki matrisi hesaplanmıştır. Toplam ilişki matrisinin ortalaması alınarak eşik değeri 0,94 olarak belirlenmiş ve bu değerin üzerinde kalan ilişkiler anlamlı kabul edilmiştir. Toplam ilişki matrisine ilişkin D, R, D+R ve D-R değerleri Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2. D, R, D+R ve D-R Değerleri

	D	R	D+R	D-R	
C1	12,86	11,68	24,55	1,18	Etkileyen
C2	11,97	12,39	24,36	-0,42	Etkilenen
C3	11,54	12,89	24,43	-1,35	Etkilenen
C4	13,20	12,74	25,93	0,46	Etkileyen
C5	11,67	12,90	24,57	-1,23	Etkilenen
C6	12,75	12,74	25,49	0,001	Etkileyen
C7	12,15	12,13	24,28	0,02	Etkileyen
C8	11,94	11,71	23,64	0,23	Etkileyen
C9	12,29	12,32	24,60	-0,03	Etkilenen
C10	11,95	12,02	23,97	-0,08	Etkilenen

C11	12,96	12,21	25,17	0,75	Etkileyen
C12	11,46	12,00	23,46	-0,54	Etkilenen
C13	13,23	12,23	25,46	1,00	Etkileyen

Tablo 2 incelendiğinde en yüksek toplam etkileşim düzeyine sahip kriterin öğrenme ve gelişme (C4) olduğu görülmektedir (25,93). Bu kriteri sırasıyla açık iletişim (25,49), liderlik (25,46) ve rekabet anlayışı (25,17) izlemektedir. Buna karşılık esneklik (C12) en düşük toplam etkileşim düzeyine sahip kriter olarak belirlenmiştir (23,46).

D-R değerleri dikkate alındığında misyon ve vizyon (C1), öğrenme ve gelişme (C4), açık iletişim (C6), rekabet anlayışı (C11) ve liderlik (C13) kriterlerinin sistem içerisinde etkileyen faktörler olduğu görülmektedir. Buna karşılık kaynak (C2), pazar odağı (C3), işbirliği (C5), risk alma (C9), güvenli alan (C10) ve esneklik (C12) kriterleri daha çok diğer kriterlerden etkilenen bileşenlerdir. Özellikle öğrenme ve gelişme kriterinin etkileyen grupta yer alması, öğrenmeye açık örgüt yapılarının işbirliği mekanizmalarının geliştirilmesine, pazar değişimlerine uyum sağlanmasına ve inovatif davranışların desteklenmesine önemli katkılar sunduğunu göstermektedir.

DEMATEL yöntemi sonucunda elde edilen kriter ağırlıkları ve önem sıralamaları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. DEMATEL Yöntemine Göre Kriter Öncelikleri

	w	**W**	**Kriter Öncelikleri**
C1	24,575	0,077	5
C2	24,368	0,076	9
C3	24,467	0,076	8
C4	25,939	0,081	1
C5	24,600	0,077	7
C6	25,490	0,080	2
C7	24,277	0,076	10
C8	23,646	0,074	12
C9	24,605	0,077	6
C10	23,969	0,075	11
C11	25,185	0,079	4
C12	23,465	0,073	13
C13	25,476	0,080	3
TOPLAM	**320,061**	**1,00**	

Tablo 3 incelendiğinde DEMATEL yöntemi kapsamında inovasyon kültürü açısından en önemli kriterin öğrenme ve gelişme (C4) olduğu belirlenmiştir. Açık iletişim (C6) ikinci, liderlik (C13) üçüncü ve rekabet anlayışı (C11)

dördüncü sırada yer almaktadır. Esneklik (C12) ise en düşük ağırlığa sahip kriter olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, öğrenen organizasyon yapısının, etkin iletişim süreçlerinin ve liderlik desteğinin inovasyon kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülebilir hale getirilmesinde belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır.

SWARA Yöntemine Ait Bulgular

SWARA yöntemi kapsamında katılımcılardan inovasyon kültürü bileşenlerini önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun misyon ve vizyon (C1) kriterini ilk sırada değerlendirdiği görülmüştür. SWARA yöntemi sonucunda elde edilen kriter ağırlıkları ve önem sıralamaları Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. SWARA Yöntemine Göre Kriter Ağırlıkları ve Önem Sıralamaları

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	Art. Ort.	Önem Sırası
C1	0,164	0,141	0,020	0,164	0,139	0,223	0,008	0,265	0,265	0,265	0,165	1
C2	0,149	0,141	0,032	0,124	0,029	0,034	0,010	0,158	0,177	0,210	0,106	3
C3	0,135	0,029	0,173	0,068	0,095	0,028	0,014	0,132	0,136	0,039	0,085	5
C4	0,123	0,128	0,133	0,078	0,109	0,186	0,018	0,120	0,113	0,241	0,125	2
C5	0,027	0,021	0,078	0,085	0,055	0,044	0,021	0,190	0,103	0,080	0,070	10
C6	0,020	0,117	0,078	0,056	0,048	0,143	0,030	0,037	0,098	0,175	0,080	7
C7	0,036	0,059	0,173	0,094	0,036	0,110	0,039	0,092	0,082	0,058	0,078	8
C8	0,066	0,078	0,078	0,051	0,063	0,092	0,055	0,034	0,063	0,152	0,073	9
C9	0,079	0,097	0,071	0,103	0,120	0,025	0,087	0,084	0,052	0,100	0,082	6
C10	0,051	0,071	0,048	0,047	0,079	0,014	0,113	0,070	0,042	0,048	0,058	12
C11	0,033	0,032	0,048	0,042	0,050	0,016	0,136	0,031	0,036	0,067	0,049	13
C12	0,015	0,041	0,048	0,035	0,043	0,021	0,204	0,048	0,038	0,120	0,061	11
C13	0,103	0,045	0,020	0,149	0,132	0,065	0,265	0,058	0,030	0,138	0,101	4

Tablo 4 incelendiğinde, SWARA yöntemi sonucunda en önemli kriterin misyon ve vizyon (C1) olduğu görülmektedir. Bu kriteri sırasıyla öğrenme ve gelişme (C4), kaynak (C2), liderlik (C13) ve pazar odağı (C3) kriterleri takip etmektedir. Uzmanlar tarafından en düşük öneme sahip kriter ise rekabet anlayışı (C11) olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, uzmanların inovasyon kültürünün oluşumunda öncelikle örgütün stratejik yönelimini, kurumsal amaçlarını ve gelecek vizyonunu belirleyici faktörler olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.

DEMATEL ve SWARA yöntemlerinden elde edilen sonuçların karşılaştırılması amacıyla oluşturulan sıralamalar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. DEMATEL ve SWARA Sonuçlarının Karşılaştırılması

Kriterler	DEMATEL	SWARA
C1	5	1
C2	9	3
C3	8	5
C4	1	2
C5	7	10
C6	2	7
C7	10	8
C8	12	9
C9	6	6
C10	11	12
C11	4	13
C12	13	11
C13	3	4

Tablo 5 incelendiğinde, DEMATEL ve SWARA yöntemleri arasında özellikle misyon ve vizyon (C1), kaynak (C2), açık iletişim (C6) ve rekabet anlayışı (C11) kriterlerinde belirgin farklılıkların bulunduğu görülmektedir. DEMATEL yöntemi kriterlerin sistem içerisindeki neden-sonuç ilişkilerini ve etkileşim düzeylerini dikkate alırken, SWARA yöntemi uzmanların öznel değerlendirmelerine dayanmaktadır. Bu nedenle DEMATEL analizinde öğrenme ve gelişme, açık iletişim ve liderlik gibi sistem üzerinde etkisi yüksek olan kriterler ön plana çıkarken, SWARA analizinde misyon ve vizyon ile kaynak gibi stratejik unsurlar daha üst sıralarda yer almıştır.

DEMATEL ve SWARA yöntemlerinden elde edilen ağırlıkların ortalaması alınarak oluşturulan nihai önem sıralamaları Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6. Nihai Önem Sıralamaları

Kriter	DEMATEL Yöntemi İçin Kriter Ağırlıkları	SWARA Yöntemi İçin Kriter Ağırlıkları	Ortalama	Sıralama
C1	0,077	0,165	0,121	1
C2	0,076	0,106	0,091	3
C3	0,076	0,085	0,0805	5
C4	0,081	0,125	0,103	2
C5	0,077	0,070	0,0735	10
C6	0,080	0,080	0,08	6
C7	0,076	0,078	0,077	8
C8	0,074	0,073	0,0735	9
C9	0,077	0,082	0,0795	7
C10	0,075	0,058	0,0665	12
C11	0,079	0,049	0,064	13

C12	0,073	0,061	0,067	11
C13	0,080	0,101	0,0905	4

Tablo 6 incelendiğinde, seramik, porselen ve döküm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından inovasyon kültürünün en önemli bileşenlerinin sırasıyla misyon ve vizyon (C1), öğrenme ve gelişme (C4), kaynak (C2) ve liderlik (C13) olduğu görülmektedir. Buna karşılık rekabet anlayışı (C11), güvenli alan (C10) ve esneklik (C12) görece daha düşük öneme sahip kriterler olarak belirlenmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, DEMATEL ve SWARA yöntemlerinin birlikte kullanılması inovasyon kültürünün hem kriterler arası etkileşim yapısının hem de uzman görüşlerine dayalı önem düzeylerinin bütüncül bir şekilde değerlendirilmesine olanak sağlamıştır. DEMATEL yöntemi inovasyon kültürünü şekillendiren ve diğer bileşenleri etkileyen temel unsurları ortaya koyarken, SWARA yöntemi uzmanların stratejik önceliklerini yansıtmıştır. Nihai sıralamalar ise inovasyon kültürünün geliştirilmesinde misyon ve vizyon, öğrenme ve gelişme, kaynak yeterliliği ve liderlik desteğinin öncelikli olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir.

5. TARTIŞMA

Bu çalışmada inovasyon kültürünü oluşturan bileşenlerin önem düzeyleri ve birbirleriyle olan etkileşim yapıları DEMATEL ve SWARA yöntemleri kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular, inovasyon kültürünün tek bir bileşen üzerinden açıklanamayacağını; stratejik yönelim, öğrenme kapasitesi, liderlik, kaynak yeterliliği ve iletişim gibi çok sayıda örgütsel unsurun birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

DEMATEL yöntemi sonuçlarına göre öğrenme ve gelişme kriterinin en yüksek öneme sahip bileşen olarak belirlenmesi, inovasyon kültürünün bilgi üretimi, bilgi paylaşımı ve sürekli gelişim süreçleriyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, literatürde öğrenme eğiliminin yenilik performansını olumlu etkilediğini belirten Avcı (2009) çalışmasıyla uyumludur. Benzer şekilde Özdevecioğlu ve Biçkes (2012), öğrenmenin yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve yaratıcılık yeteneklerinin gelişmesine katkı sağladığını ifade etmektedir. Bu bağlamda araştırmada öğrenme ve gelişme kriterinin ön plana çıkması, inovasyon kültürünün sürdürülebilirliği açısından çalışanların sürekli öğrenmeye açık olmalarının kritik bir unsur olduğunu desteklemektedir.

SWARA yöntemi sonuçlarında ise misyon ve vizyon kriterinin en önemli bileşen olarak belirlenmesi, inovasyon kültürünün yalnızca operasyonel faaliyetlerle değil, aynı zamanda işletmenin stratejik yönelimiyle de ilişkili olduğunu göstermektedir. Tez kapsamında yararlanılan Dombrowski vd. (2007), Martins ve Terblanche (2003) ile Tidd ve Bessant (2021) çalışmalarında da misyon, vizyon, liderlik ve örgütsel yönelimin inovasyon kültürünün temel

unsurları arasında değerlendirildiği görülmektedir. Bu nedenle araştırmada misyon ve vizyonun yüksek öneme sahip olması, işletmelerin yenilik faaliyetlerini kurumsal amaçlarıyla uyumlu hale getirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada liderlik kriterinin nihai sıralamada üst sıralarda yer alması da literatürdeki bulgularla uyumludur. Çağlıyan vd. (2021), liderlerin çalışanların yeniliği benimsemelerinde ve değişime açık olmalarında önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Benzer şekilde inovasyon kültürü bileşenleri arasında liderlik, Dombrowski vd. (2007), Park vd. (2016) ve Tidd ve Bessant (2021) tarafından da önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır. Bu sonuç, seramik, porselen ve döküm sektörlerinde inovasyon kültürünün gelişebilmesi için yöneticilerin çalışanları destekleyici, yeniliğe açık ve katılımcı bir liderlik anlayışı sergilemeleri gerektiğini göstermektedir.

Araştırmanın dikkat çekici bulgularından biri, rekabet anlayışı kriterinin DEMATEL yönteminde yüksek etkileşim düzeyine sahip olmasına rağmen SWARA yönteminde son sırada yer almasıdır. Bu durum, rekabet anlayışının sistem içinde etkili bir değişken olmasına karşın uzmanlar tarafından doğrudan öncelikli bir unsur olarak değerlendirilmediğini göstermektedir. Literatürde işletmelerin pazar paylarını artırmak, korumak, yeni pazarlara girmek ve rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla inovasyon faaliyetlerinde bulundukları belirtilmektedir (Yapar, 2015; Erbaşlar, 2019; Kaplan, 2010; Svébis ve Varga, 2017). Ancak araştırmanın gerçekleştirildiği seramik, porselen ve döküm sektörlerinde üretim standartları, kalite beklentileri ve müşteri talepleri rekabet anlayışının doğrudan değil, dolaylı bir unsur olarak algılanmasına neden olmuş olabilir.

Kaynak kriterinin nihai sıralamada üst sıralarda yer alması, inovasyon faaliyetlerinin yalnızca fikir üretimiyle sınırlı olmadığını; zaman, finansman, insan kaynağı, bilgi ve teknolojik altyapı gibi kaynakların da sürecin başarısında belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, Amabile vd. (1996) ile Bayhan ve Korkmaz (2021) tarafından kaynakların inovasyon kültürü açısından önemli bir bileşen olarak ele alınmasıyla uyumludur. Ayrıca OECD (2018), finansal kaynakları güçlü olan işletmelerin belirsizlik içeren inovasyon faaliyetlerine yatırım yapma konusunda daha avantajlı olduğunu belirtmektedir.

Açık iletişim kriterinin DEMATEL sonuçlarında üst sıralarda yer alması, inovasyon kültüründe bilgi paylaşımı ve örgüt içi iletişimin merkezi rolünü göstermektedir. Dombrowski vd. (2007), Martins ve Terblanche (2003), Hurley ve Hult (1998) ve Tidd ve Bessant (2021) çalışmalarında da açık iletişim inovasyon kültürünün önemli bileşenleri arasında gösterilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların fikirlerini hiyerarşik engellere takılmadan paylaşabildiği bir örgüt ortamının oluşturulması, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak bu araştırmanın bulguları, inovasyon kültürünün oluşumunda stratejik yönelim, öğrenme-gelişme, kaynak yeterliliği, liderlik ve açık iletişim unsurlarının birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bulgular, literatürde inovasyonun yalnızca teknolojik gelişmelerle sınırlı olmadığı; örgütsel kültür, insan kaynağı, liderlik, bilgi paylaşımı ve stratejik yönetim anlayışıyla doğrudan ilişkili olduğu yönündeki yaklaşımları desteklemektedir.

6. SONUÇ, KISITLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, inovasyon kültürünü oluşturan bileşenlerin önem düzeylerinin belirlenmesi ve söz konusu bileşenler arasındaki etkileşim yapılarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda Bilecik ilinde faaliyet gösteren büyük ölçekli seramik, porselen ve döküm işletmelerinde görev yapan Ar-Ge uzmanlarından elde edilen veriler, Çok Kriterli Karar Verme yöntemlerinden DEMATEL ve SWARA yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçları, inovasyon kültürünü oluşturan bileşenlerin önem düzeylerinin kullanılan yönteme göre farklılık gösterebildiğini ortaya koymuştur. DEMATEL yöntemi sonuçlarına göre öğrenme ve gelişme bileşeni inovasyon kültürü içerisinde en yüksek etkileşim düzeyine sahip kriter olarak belirlenmiştir. Bu kriteri açık iletişim, liderlik ve rekabet anlayışı bileşenleri takip etmektedir. Söz konusu bulgu, işletmelerde öğrenmeyi teşvik eden uygulamaların, bilgi paylaşımının desteklenmesinin ve yönetsel desteğin güçlendirilmesinin inovasyon kültürünün geliştirilmesinde belirleyici bir rol üstlendiğini göstermektedir.

SWARA yöntemi sonuçları ise uzman değerlendirmeleri açısından misyon ve vizyon bileşeninin en önemli kriter olarak algılandığını göstermektedir. Uzmanların işletmelerin stratejik yönelimlerini, ortak hedeflerini ve yenilik anlayışını şekillendiren misyon ve vizyon unsurlarına öncelik vermeleri, inovasyon kültürünün yalnızca operasyonel süreçlerden değil aynı zamanda stratejik yönetim anlayışından da etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Her iki yöntemden elde edilen ağırlıkların bütünleşik olarak değerlendirilmesi sonucunda misyon ve vizyon, öğrenme ve gelişme, kaynak ve liderlik kriterlerinin inovasyon kültürünün en önemli bileşenleri olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık rekabet anlayışı kriterinin uzmanlar tarafından görece daha düşük öneme sahip olduğu görülmüştür. Bu durumun araştırmanın gerçekleştirildiği sektörlerin yapısal özelliklerinden ve işletmelerin daha çok içsel gelişim süreçlerine odaklanmalarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle çalışma yalnızca Bilecik ilinde faaliyet gösteren üç büyük ölçekli işletmede gerçekleştirilmiş olup sonuçların tüm sektörler veya farklı bölgelerde faaliyet gösteren işletmeler için genellenmesi sınırlıdır. Ayrıca araştırma kapsamında yalnızca Ar-Ge uzmanlarının görüşlerinden yararlanılmıştır. Farklı departmanlarda görev yapan ça-

lışanların, orta ve üst düzey yöneticilerin değerlendirmelerinin çalışmaya dahil edilmesi farklı sonuçların elde edilmesine katkı sağlayabilir. Bununla birlikte araştırmada kullanılan uzman sayısının on kişi ile sınırlı olması da çalışmanın diğer bir kısıtı olarak değerlendirilebilir.

Gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalarda farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin araştırma kapsamına alınması, örneklem büyüklüğünün artırılması ve farklı paydaş gruplarının değerlendirmelerinden yararlanılması önerilmektedir. Ayrıca inovasyon kültürünün örgütsel performans, çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve sürdürülebilir rekabet avantajı gibi değişkenlerle ilişkilerinin incelenmesi literatüre önemli katkılar sağlayabilir. Bunun yanı sıra DEMATEL ve SWARA yöntemlerine ilave olarak BWM, ANP, ISM-MICMAC veya bulanık ÇKKV tekniklerinin kullanılmasıyla elde edilen sonuçların karşılaştırılması, inovasyon kültürü bileşenlerinin daha kapsamlı değerlendirilmesine olanak sağlayabilecektir.

Sonuç olarak, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri ve değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmeleri açısından inovasyon kültürünün stratejik bir unsur olduğu söylenebilir. Özellikle güçlü bir misyon ve vizyon yapısının oluşturulması, öğrenme odaklı uygulamaların desteklenmesi, yeterli kaynak tahsis edilmesi ve liderlik süreçlerinin etkin şekilde yönetilmesi, işletmelerin inovasyon kültürlerini geliştirmelerinde önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama* [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal, 39*(5), 1154–1184. https://doi.org/10.2307/256995

Avcı, U. (2009). Öğrenme yönelimliliğin yenilik performansı üzerine etkisi: Muğla mermer sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, *5*(10), 121-138. https://izlik.org/JA62MF47EL

Bayhan, B. Ç., & Korkmaz, O. (2021). Relationship between innovation management and innovative organizational culture. *Istanbul Business Research, 50*(1), 103–126. https://doi.org/10.26650/ibr.2020.50.0058

Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons.

Çağlıyan, V., Attar, M., & Külahlı, S. (2021). Dönüşümcü Liderliğin, Örgütsel İnovasyon Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *16*(1), 124-145. https://doi.org/10.17153/oguiibf.872569

Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P., & Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management, 14*(3), 190–202. https://doi.org/10.1002/kpm.279

Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review, 76*(6), 149–157.

Ecer, F. (2020). *Çok kriterli karar verme yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Erbaşlar, G. (2019). *İnovasyon yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing, 62*(3), 42–54. https://doi.org/10.1177/002224299806200303

Kaplan, H. (2010). *İşletmelerin inovasyon yapma nedenleri ile sahip oldukları inovasyon çıktıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi].

Keršulienė, V., Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2010). Selection of rational dispute resolution method by applying new step-wise weight assessment ratio analysis (SWARA). *Journal of Business Economics and Management, 11*(2), 243–258. https://doi.org/10.3846/jbem.2010.12

Lee, W.-S., Huang, A. Y., Chang, Y.-Y., & Cheng, C.-M. (2011). Analysis of decision making factors for equity investment by DEMATEL and analytic network process. *Expert Systems with Applications, 38*(7), 8375–8383. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.01.027

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management, 6*(1), 64–74. https://doi.org/10.1108/14601060310456337

OECD. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264013100-en

OECD/Eurostat. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

Özdevecioğlu, M., & Biçkes, M. (2015). ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE İNOVASYON İLİŞKİSİ: BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *39*, 19-45. https://izlik.org/JA76PK49XD

Park, J., Lee, K.-H., & Kim, P. S. (2016). Participative management and perceived organizational performance: The moderating effects of innovative organizational culture. *Public Performance & Management Review, 39*(2), 316–336. https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1108773

Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. McGraw-Hill.

Svébis, R., & Varga, J. (2017). Importance of innovation management. *Engineering Management, 3*(2), 1–11.

Şahinli, M. A., & Kılınç, E. (2013). İnovasyon ve inovasyon göstergeleri: AB ülkeleri ve Türkiye Karşılaştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *13*(25), 329-356. https://izlik.org/JA59AA23HZ

Tamura, H., & Akazawa, K. (2005). Structural modeling and systems analysis of uneasy factors for realizing safe, secure and reliable society. *Journal of Telecommunications and Information Technology, 3*, 64–72.

Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons.

Tohum, E. U., & Demirel, Y. (2017). Kobi'lerdeki Yenilik Uygulamaları ve Yenilik Engellerinin Belirlenmesi ve Analizi Üzerine Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *17*(3), 7-27. https://izlik.org/JA86MR76SZ

Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal, 37*(2), 28–36.

Yapar, İ. (2015). *KOBİ'lerde inovasyon ve inovasyonun önemi: Kayseri ili örneği* [Yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Yeşil, S. (2013). *Yeni yönetim yaklaşımlarından seçme konular*. Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, O., & Yaldız, A. (2018). İnovasyon Stratejileri ve İşletme Performansı İlişkisi İhracat Yapan Firmalar Üzerine Bir Uygulama. *Econder Uluslararası Akademik Dergi*, *2*(2), 106-127. https://doi.org/10.35342/econder.481220

Bölüm 7

SANAL DIŞLANMA

Hüseyin Can GÜLER[1]
Hüseyin KARAGÖZ[2]

1 Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı, gulerhuseyincan813@gmail.com, 0009-0001-6444-1820
2 Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, huseyinkaragoz@kmu.edu.tr, 0000-0003-4981-8156

1.Giriş

Bireyler yeryüzüne geldiklerinde bu dünyayla başa çıkabilecek yeterlilikte olamayabilir ve bundan ötürü diğer insanlara ihtiyaç duyabilirler. Kişinin, diğer insanlara duyduğu ihtiyaç, kısmi zamanlı değil, doğumdan ölüme kadar olan sürede geçerliliğini sürdürmektedir. Maslow'un da ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan sevme sevilme ve aidiyet ihtiyacı doğrultusunda insanların sosyal varlıklar olduğu, bu sosyallik sebebiyle diğer insanlarla ilişki içerisinde oldukları bilinmektedir. Sosyal bir varlık olarak kabul gören insanlar, kendilerini sosyal hayatlarında, çalıştıkları örgütlerde yalnız hissetmek istemez, bu doğrultuda informel ilişki geliştirme çabası içerisinde olurlar. Bu hususta başarılı olan çalışanlar, kendilerini yalnız hissetmekten kurtulur, bir grubun üyesi olmanın mutluluğunu yaşarlar.

Aksi durumda sosyalleşme hususunda problem yaşayan bireylerin zaman içerisinde toplumdan uzaklaştığı, iş yerinde yalnızlaştığı ve yaşama sevincini kaybettiği görülebilmektedir. Bu olumsuzluklar, çalışanı iş yerinde başarıdan uzaklaştırdığı gibi zaman içerisinde bireyi toplumdan ve hayattan da soyutlayabilmektedir. Yani bu yalnızlaşma ve sosyallikten uzaklaşmanın derinleşmesi bireyin mental sağlığı açısından oldukça önemli bir olumsuzluktur (Turak ve Develi 2024).

Dışlanmanın kişide yarattığı en belirgin his, acı ve üzüntüdür. Bu acı ve üzüntü durumunda dışlanan kişi temel ihtiyaçlarının zor durumda olduğunun bilincindedir. Dışlanmanın ardından kişi bağlılık hissini kaybederken diğer insanlar tarafından önemsiz görüldüğünü düşünmekte ve bu durum bireyin kendine yönelik itibarını ve özsaygısını da zedelemektedir. Bununla birlikte kişi, toplumsal çevresi ve ilişkileri üzerinde kontrolü olmadığını hissetmeye başlamaktadır. Zamanla doğmanın ve yaşamanın gereksiz olduğu düşüncesi artar ve bu durum bu şekilde devam etmektedir. Görmezden gelme, reddetme ya da yok sayma gibi farklı biçimlerde ortaya çıkan dışlanma, grubun ait olduğu kültüre, dönemsel koşullara ve toplumsal değişmelere göre farklılık gösterebilmektedir. Teknolojinin hızlı geliştiği günümüzde yoğun internet ve sosyal medya kullanımı dışlanmanın yeni bir biçimi olarak sanal dışlanma kavramını ortaya çıkarmıştır. Araştırmalarda yeni ele alınan ancak etkileri oldukça güçlü olan sanal dışlanma, bireyin sanal ortamda diğer kullanıcılar tarafından yok sayılarak dışlanması şeklinde tanımlanmakta ve diğer dışlanma türlerine benzer özellikler göstermektedir. Birey, dijital platformlarda ya da yok sayıldığı ortamlarda kendini kötü hissetmektedir.

2-) Dışlanma Kavramı

Fransa'da Chirac hükümeti zamanında toplumsal hizmetlerden sorumlu Devlet bakanı Lenoir, dışlanma kavramını ilk ifade eden kişidir. Kavramı tanımlarken, iktisadi genişlemenin ortaya koyduğu bulgulardan faydalanmayan kesimleri de kapmasına almıştır (Topateş, 2009:122). Dışlanma olgusu, uzun

süredir toplumsal davranış bilimcilerinin ilgi odağı haline gelmiştir. Bireylerin sosyal ilişkilerinde karşılaşabileceği çeşitli olumsuz durumlar bulunmaktadır. Bu unsurlar; dışlanma, toplumsal dışlanma, olumsuz yanıt alma, karşılık görmeyen sevgi, güven ihlali, şiddet içeren tutum ve toplumsal etiketleme şeklinde sıralanabilir (Kavaklı ve Aydın, 2024).

Bu kavramların birbirine yakın veya birbirinden farklı gerçekliklere işaret ettiğini kanıtlayan gözleme dayalı bir bulguya rastlanmamıştır. Buna karşın dışlanma, toplumsal dışlanma ve olumsuz yanıt alma kavramlarının, bilim insanlarının bir bölümü tarafından çoğu zaman eş anlamlı biçimde kullanıldığı görülmektedir. Mevcut çalışmalardaki ifadeler doğrultusunda, toplumsal dışlanma sürecinde birey kimi zaman açık bir biçimde, kimi zaman ise herhangi bir gerekçe belirtmeden grubun dışına çıkarılmaktadır (Kavaklı ve Aydın, 2024). Reddedilme durumunda birey, bir kişi ya da grup halinde karşı tarafla iletişim kurmak istemediğini açıkça ifade eder. Buna karşılık dışlanma, genellikle yok sayılma ve görmezden gelinme biçiminde tanımlanmakta; çoğu zaman herhangi bir ayrıntılı açıklama ya da belirgin bir olumsuz tutum sergilenmeden ortaya çıkmaktadır (Kavaklı ve Ünal, 2022).

Dışlanma sürecinin sosyal düzeydeki yansımaları literatürde geniş biçimde ele alınmıştır. En belirgin biçimde gelir eşitsizliği, istihdam eksikliği, eğitime erişimdeki farklılıklar ve zayıf aidiyet kimliklerinin sosyal alanlarda dışlanması, sosyal dışlanmanın yapısal yönlerini ortaya koymaktadır. Bu durumda dışlanma, yalnızca kişiler arasında yaşanan bir durum olmakla sınırlı kalmayıp; aynı zamanda toplumdaki eşitsizliklerin ortaya çıktığı toplumsal bir problem olarak ele alınmaktadır (Levitas vd., 2007).

2.1. Toplumsal Dışlanma Kavramı

Toplumsal dışlanma kavramı, çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu için birden fazla disiplin tarafından ele alınan bir konu olmuştur. Toplumsal dışlanma, çok sayıda zayıf yönlü olayla ilişkilendirilmektedir. Başta gelir düzeyi düşük olanlar olmak üzere, birçok zayıf yönlü gruplar sosyal çerçevenin dışında bırakılmaktadır (Kaldık, 2020:52).

Toplumsal dışlanma yalnızca ekonomik durumu kötü olan kişilerle sınırlı kalmayıp, toplumda bazı grupların dışarı itilmesiyle de ortaya çıkmaktadır. Bu durumdan etkilenen kişiler, ekonomik ve yaşam koşullarından yoksun kalmanın yanı sıra, kendileriyle ilgili olanaklardan, seçimlerden ve sunulan fırsatlardan da geri plana bırakılmaktadır. Toplumsal dışlanma, diğer taraftan kişilerin gelir sağlayıcı faaliyetleri, insani gelişme ve eşit vatandaşlıkla ilgili hedeflerin hayata geçirilmesi sırasında karşılaşılan engellerle de açıklanabilmektedir (Doğan, 2014).

Toplumsal dışlanma, bazen çalışma hayatı, ekonomik durum, ev ya da araç sahibi olma ve eğitime ulaşma gibi alanlarda ortaya çıkmaktadır. Bununla

beraber iş sahibi olamama ve işsizlikle bağlantılı olarak hayatın farklı maddi ve toplumsal alanlarına erişimde sorunlar yaşanması ve iyi bir yaşam düzeyine ulaşmada devletin sunduğu fırsatlardan yararlanılamaması şeklinde de kendini gösterebilmektedir. Toplumsal dışlanma; maddi, toplumsal ve politik unsurlar ile değerlendirildiğinde anlamını bulabilmektedir. Çünkü bu üç husus, birbirleri ile ilişki içerisindedir (Taşkın, 2022).

Maddi hayattan dışlanan bir kişinin, toplumsal ve politik hayatta da başarılı olacağını söylemek zordur (Hatipler, 2019).

2.2. Dijital Dengesizlik ve Teknolojik Dışlanma Kavramı

Dünya genelinde ilerleme kaydeden toplumlarda çeşitlilikler daha belirgin haldedir. Bu çeşitlilikler ilk olarak endüstriyel dönüşümle ortaya çıksa da, enformasyon odaklı toplumlarla birlikte bilgi arasındaki çeşitlilik ve dengesizlik daha belirgin hale gelmektedir. Enformasyon toplumları ilerledikçe, bu durumdan geri kalmış toplumlar ile aralarındaki dengesizlikler daha da artmakta ve yeni dengesizlikler ortaya çıkmaktadır (Robinson vd., 2015).

Maddi durumları ve dijital deneyimleri farklı olan bireylerin teknolojiye erişimleri de değişiklik göstermektedir. Bu nedenle teknoloji alanındaki dengesizlik, yakın gelecekte en önemli sorunlardan biri olacaktır. Bu dengesizlikler cinsiyetle veya soy grubuyla değil, gelişmiş iletişim teknolojilerine erişim ve bu teknolojilere ait olma durumu ile ilgilidir. Teknolojik dengesizliklerin oluşmasında, ilerleme kaydeden toplumlar ile bu konuda henüz fazla yol alamamış toplumlar arasındaki teknolojik farklar etkili olmaktadır (Kalaycı, 2023).

Teknolojik dengesizlik hususu iki başlık altında incelenebilir. Bu başlıklar ulaşım ve aidiyet kavramlarıdır. Ulaşım, bireylerin dijital araçlara ve internet altyapısına erişim imkanlarını ifade ederken, teknolojik dengesizlik bu erişimin herkes için eşit olmaması durumunu ortaya koymaktadır. Aidiyet ise bireylerin dijital ortamlara kendilerini ne ölçüde ait hissettikleriyle ilgilidir. Teknolojik dengesizlik, bazı bireylerin bu ortamlarda kendilerini dışlanmış hissetmelerine ve sürece dahil olamamalarına neden olabilmektedir (Van Deursen vd., 2017).

Dijital dengesizlik durumu geniş bir alanı kapsamaktadır. Küreselleşen ve gelişmekte olan devletler arasında gelişmişlik düzeyleri farklı olduğu gibi teknoloji ve internet seviyeleri de değişkenlik göstermektedir. Bunun temel nedeni, maddi durumu iyi olan kişiler ile olmayanlar arasındaki gelir farkıdır (Sassi, 2005: 685-686).

2.3. Çalışma Ortamında Dışlanma Kavramı

Çalışma ortamında farklı şekillerde dışlanma davranışları görülebilmektedir. Baskıcı tutum, eşitsiz muamele, agresif davranışlar gibi davranışlar çalışma ortamında sık görülen dışlama türleridir. Bu olumsuz davranışlar sürekli

olarak ortaya çıkmamaktadır. Zaman zaman görülen bu olumsuz davranışlar başlangıçta rahatsız edici görünmese de ilerleyen süreçte daha büyük sorunlara yol açabilmektedir. Çalışma ortamında yaşanan olumsuz davranışlar hem çalışanları hem de işverenleri olumsuz yönde etkilemektedir (Özgen ve Özmen, 2023).

İnsanların gruba dahil olma ihtiyacı nedeniyle dışlanma, olumsuz ve üzücü bir durum olarak görülmektedir. Özellikle bireyin, iş arkadaşlarıyla iletişiminin yoğun olduğu örgütlerde bu durum daha fazla geçerlidir. Araştırma bulgularına göre, çalışma ortamında dışlanma yaşayan çalışanlarda iş tatmini azalırken, kaygı ve depresyon gibi olumsuz durumlar daha fazla görülmektedir. Çalışma ortamında dışlanma, bilginin saklanması, iletişimden kaçınma ve ilgisiz davranışlar şeklinde görülebilmektedir (Çelik ve Koşar, 2015).

Çalışma hayatında dışlanan birey, çalışma arkadaşlarına karşı tepki gösterebilir ve zamanla gizli ya da dolaylı davranışlar sergileyebilir. Bu olumsuz olaylara bağlı olarak kişinin kendi davranışlarını yönetmesi zorlaşabilmektedir. Bu durumun işten memnuniyetin azalmasına, çalışanların sessiz kalmasına ve kişinin sağlığının da olumsuz yönde etkilenebilmesine yol açtığı bilinmektedir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanların birbirine bağlı olduğu düşünüldüğünde, iş yerinde dışlanma konusu örgütsel verimlilik ve başarı açısından oldukça önemli bir durumdur. Çalışanların, örgütün kendilerinden beklediği performansı ne ölçüde yerine getirebildiğini anlamak önemlidir; çünkü bu durum örgüte bağlılığı ve işten memnuniyeti artırırken, çalışan sessizliği gibi olumsuz durumları da azaltılabilir. Nihai olarak bireyler, günlük hayatlarında ya da iş hayatlarında dışlanma davranışına maruz kalabilmektedirler. Toplumsal bir olgu olan dışlanma, iş hayatı olarak sınırlandırıldığında çalışanların verimliliği ve işletmenin devamlılığını negatif yönde etkilemektedir (Baykoca ve Sezgin, 2021).

3-) Sanal Dışlanma Kavramı

Sanal dışlanma, kısaca bir kişinin çevrimiçi ortamda dışlanması olarak tanımlanabilir. Bu durum iletişimle ilgili birçok soruna yol açmaktadır. Sanal dışlanma; geri dönülmeyen e-postalar, açılmayan aramalar, bilgi paylaşımının gecikmesi, dijital eğitim platformlarında takip edilmemesi veya isteksiz eksik yanıt verilmesi gibi durumlarla açıklanabilir (Turak ve Develi, 2024).

Psikolojik açıdan gerçek olmasının yanı sıra, sanal ortamları gerçekçi hale getiren bazı özellikler de bulunmaktadır. Sanal ortamda dışlanma davranışlarını kontrol etmek, gerçek hayata göre daha rahat yapılabilmektedir. Ayrıca bu ortamlarda kişiler, sosyal etkileşim kurarak başkalarından geri bildirim alabilmektedir. Sanal dışlanma kavramı, kişinin çevrimiçi ortamlarda diğer kullanıcılar tarafından görmezden gelinmesi veya dışlanması anlamına gelir. Çevrimiçi ortamlarda kişi, bağlı olmanın iyi duygusunu hissederken zaman zaman yok sayılma veya dışlanma da yaşayabilmektedir. Sanal dışlanma, kişi-

nin başkalarıyla doğrudan yüz yüze olmayan iletişim kurduğu e-posta, sosyal medya, whatsapp grupları ve telefon konuşmaları gibi alanlarda yaşanmaktadır. Çevrimiçi ortamlarda sosyal medya kullanan kişiler, dışlanma davranışına maruz hissettiklerinde kendilerini yalnız bırakılmış hissedebilirler. Örnek verilecek olursa; eğer bireyin yaptığı bir paylaşıma yeterli yorum gelmez ise birey kendini yalnız hissedebilecektir (Yılmaz, 2022).

Türkiye'de gençlerin dijital araçlara ulaşımı ve bu araçları kullanma oranı son zamanlarda belirgin bir şekilde artmaktadır. Bu durum, gençlerin yeni bağlar kurmasını ve iletişim süreçlerini daha kolay yönetmesini sağlamaktadır (Eroğlu ve Peker, 2011).

Teknolojik araçlar, bireylerin bilgiye hızlı biçimde ulaşmasına, görüşlerini ifade etmesine ve çevresiyle bağlantı kurmasına imkân tanımaktadır. Teknolojik gelişmeler faydalar sunduğu kadar bazı olumsuz yönleri de beraberinde getirmektedir. Dijital ortamları yoğun kullanan gençleri olumsuz yönde etkileyen çevrimiçi zorbalık, yalnızca Türkiye'de değil, dünya genelinde incelenen ve üzerine araştırmalar yapılan bir konu haline gelmiştir (Kağan ve Ciminli, 2016).

Sanal zorbalık; internet sayfaları, mesajlaşma uygulamaları, bloglar, sohbet platformları, telefonlar ve e-posta gibi dijital ortamlar kullanılarak kişilerin korkutulması, aşağılanması ya da onlara cinsel içerikli görsel ve iletilerin gönderilmesi şeklinde ifade edilebilir (Shariff, 2005).

Sanal zorbalık, yüz yüze yapılan baskı ve taciz davranışlarının mesajlaşma, e-posta, mobil cihazlar ve çevrimiçi platformlar üzerinden gerçekleştirilmesi olarak açıklanabilir. Bu açıklama, çevrimiçi zorbalığın yüz yüze yapılan zorbalığın farklı bir biçimi ve uzantısı olarak değerlendirildiğini göstermektedir (Slonje ve Smith, 2008).

Bilgisayar, telefon ve benzeri dijital araçların sürekli ve bilinçli biçimde başkalarına zarar vermek amacıyla kullanılması sanal zorbalık olarak değerlendirilmektedir; bu tür bir davranışın sanal zorbalık sayılabilmesi için süreklilik, tekrar ve zarar verme özelliklerini taşıması gerektiği belirtilmiştir (Hinduja ve Patchin, 2010).

Bu konuda çalışan bilim insanları, çevrimiçi zorbalığı kendi bakış açılarına göre farklı biçimlerde açıklamışlardır. Buna rağmen açıklamaların hepsinde çevrimiçi zorbalığın dijital bir araç kullanılarak gerçekleştirilmesi ve hedef alınan kişiye bilinçli biçimde zarar verme amacı taşıması ortak nokta olarak öne çıkmaktadır. Çevrimiçi ortamlarda kullanılan dijital araçlar, bu tür zorlayıcı davranışları yüz yüze yapılan baskılardan ayıran temel unsurdur (Hinduja ve Patchin, 2010).

Bilerek yapılmayan hiçbir hareket, zorlayıcı ya da baskılayıcı davranış olarak kabul edilemez. Bu nedenle çevrimiçi ortamda yapılan bu tür eylemlerin

bilinçli ve isteyerek yapılmış olması şarttır. Çevrimiçi ortamda zorbalık kapsamında değerlendirilen bazı davranışlara örnekler verilmiştir (Topçu, 2008):

a) Bir bireyin özel sayılabilecek fotoğraflarını izinsiz şekilde kaydetme,

b) Mobil cihazlar ya da dijital posta üzerinden rahatsız edici, korkutucu veya küçümseyici içerikler iletme,

c) Çevrimiçi platformlarda bir birey hakkında asılsız iddiaları yayma,

d) Herhangi bir neden sunulmadan bir bireyin çevrimiçi topluluktan çıkarılması şeklinde açıklanabilir.

Sanal dışlanma, bireylerin çevrimiçi etkileşim ağlarından uzaklaştırılması, dijital iletişim kanallarından dışarıda bırakılması ve çevrimiçi topluluklara katılım fırsatlarının sınırlamasıyla ortaya çıkan çağdaş bir dışlanma biçimi olarak ele alınmaktadır. Sanal dışlanma ile bağlantılı birtakım kavramsal alanlar vardır. Bunlar; dijital katılım, dijital uçurum, dijital kimlik ve siber psikososyal etkileşimlerdir.

3.1.Dijital Katılım

Dijital katılım, sadece bireylerin birbiriyle kurdukları veri aktarımı olmayıp, aynı zamanda birbirlerini dönüştürdükleri diyalojik bir etkileşim süreci olarak tanımlanmaktadır (Demirbaş ve Eranıl, 2023).

Dijital katılım, kişilerin teknoloji ve bu teknolojinin sunduğu imkanları sadece pasif bir tüketici olarak değil, dijitalde hak ve eşitlik temelli devletin politika, öğretmen ve hizmet sunma süreçlerine aktif izleyiciler olarak söz hakları bulunan ve alınan kararlara etki eden bireyler olarak sistemin bir parçası haline gelmeye çalıştıklarını ifade eder. Dijital mecralardaki bu aktif tutum, devlet ve toplumun geleneksel iletişimi geride bırakarak dijital kanallar aracılığıyla yeni bir iletişim dili geliştirmesini beraberinde getirmektedir. Kent idaresinde dijital katılım, üç ana madde halinde sıralanabilir (Atalay, 2024):

- Vatandaşın sisteme duyduğu güvenin tesis edilmesi,
- Dijital ve fiziksel dünyanın iç içe geçtiği sosyal ağların oluşturulması,
- Bölgesel sorunlara karşı gelişen aktif vatandaşlık bilincinin güçlendirilmesi.

Dijital katılım kavramı, bazı çalışmalarda d-katılım ve e-katılım terimleriyle de ifade edilmektedir. E-katılım kavramı pek çok kaynaklarda farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Saebo ve diğerleri bu kavramı yapısal açıdan incelemiş ve "e-" (elektronik) ifadesi ile "katılım" kelimesinin bir araya gelmesiyle oluşan bir terim olarak açıklanmıştır (Saebo vd., 2008).

E-katılım, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımıyla vatandaşların karar alma süreçlerine katkı sağlaması, kamu hizmetlerinin çeşitli aşamalarında

aktif rol üstlenmesi ve kamu politikalarının oluşturulmasına dahil olması olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultudaki yaklaşımlar temel alınarak çeşitli açıklamalar yapılmıştır. Buna göre e-katılım, bilgi ve iletişim teknolojileri kullanılarak hükümet ile vatandaş arasında etkileşimin sağlanmasına imkân tanıyan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Aynı zamanda, vatandaşların bu teknolojiler aracılığıyla diğer bireyler ve seçilmiş temsilcilerle iletişim kurabilmesini mümkün kılan bir yapı olarak da değerlendirilmektedir. E-katılım, en basit haliyle paydaşların çevrimiçi ortamda doğrudan yer alması şeklinde tanımlanabilir.

Bu yönüyle e-katılım, yalnızca bilgi edinme süreciyle sınırlı kalmayıp vatandaşların karar alma süreçlerine aktif biçimde dahil olmasını da kapsamaktadır. Özellikle dijital araçların yaygınlaşması, katılımın daha hızlı ve erişilebilir bir hale gelmesini sağlamaktadır. Bu durum, yönetişim anlayışının güçlenmesine katkı sunarken, kamu ile vatandaş arasındaki etkileşimin de artmasına olanak tanımaktadır (Demirdöven, 2025).

3.2.Dijital Uçurum

Dijital katılımın önündeki en temel engellerden biri olan "dijital uçurum", sadece teknolojik altyapıya erişimle sınırlı olmayan, bireylerin bilgiye ulaşma ve veriyi işleme süreçlerindeki eşitsizlikleri somutlaştıran çok katmanlı bir olgudur. Kişilerin sosyo-ekonomik statüleri, akademik birikimleri ve içinde bulundukları toplumsal dinamikler, dijitalleşme süreçlerine eklemlenme kapasitelerini doğrudan belirlemektedir. Bu nedenle, d-katılım (dijital katılım) stratejilerinin başarısı, kurumsal mekanizmaların bu uçurumu ne ölçüde minimize edebildiğiyle yakından ilişkilidir. Kavramsal kökeni 1990'lara dayanan dijital uçurum, her ne kadar bilgi ve iletişim teknolojilerine (BİT) erişimdeki dengesizlikleri tanımlamak için literatüre girmiş olsa da günümüzde çok daha geniş bir tartışma zeminine yayılmıştır (Demirdöven, 2025).

2000'li yılların başından itibaren yoğunluk kazanan dijital uçurum araştırmaları, konuyu yalnızca mekânsal bir internet erişimi sorunu olarak görmekten çıkıp; yaş, cinsiyet, maddi imkanlar ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlerin şekillendirdiği bir "sosyal ayrışma" alanı olarak analiz etmeye başlamıştır (Alp, 2021).

Günümüzde karşılaşılan asıl sorun, bireylerin dijital aygıtlara sahip olup olmamasından ziyade, bu teknolojilerin sosyal tabakalaşmayı derinleştiren yeni bir eşitsizlik türüne dönüşmesidir. Dijital uçurumu geleneksel eşitsizlik biçimlerinden ayıran temel özellik, diğer dezavantajlı durumlarla birleşerek daha hızlı bir şekilde kemikleşebilmesidir (Öztürk, 2005).

Sonuç olarak dijital uçurum, insanlar arasında teknolojiye ulaşma ve kullanma konusunda oluşan farkları ifade etmektedir. Özellikle gelir durumu, eğitim seviyesi ve yaş gibi etkenler bu farkların artmasına neden olmaktadır. Bu durum bazı bireylerin eğitim, iş ve sosyal hayata katılımını zorlaştırmaktadır.

Dijital uçurumun sadece teknik bir sorun olmadığı, toplumsal eşitsizliklerle de bağlantılı olduğu görülmektedir (Field, 2003).

Teknolojinin günlük hayatta daha fazla yer almasıyla birlikte dijital uçurumun etkileri daha belirgin hale gelmiştir. Dijital araçlara erişimi veya bu araçları kullanma becerisi sınırlı olan kişiler, çevrimiçi hizmetlerden yeterince yararlanamamaktadır. Bu nedenle dijital uçurumun azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılması bireylerin dijital ortamlara daha eşit şekilde katılabilmesi açısından önem taşımaktadır (WorldBank, 2016).

3.3.Dijital Kimlik

Dijitalleşmeyle birlikte ekonomik unsurlar ön plana çıkmış, bunun yanında toplumsal ve kültürel alanlarda yaşanan gelişmeler çağdaş yaşam biçiminin bireysel ve örgütsel düzeyde farklılaşma sürecini hızlandırmıştır. Bu farklılaşma süreçlerinin etkisi büyük ölçüde dijital iletişim araçlarıyla ortaya çıkmaktadır. Dijital iletişimde kullanılan araçların gelişmesi, bireyleri sosyal ortamlarda bir araya getirmekte ve kültürel etkileşim düzeyini artırmaktadır (Yavuz ve Özkeçeci, 2024).

Toplumsal psikolojide yer alan kimlik kavramı, bireylerin davranışlarını nasıl şekillendirdiklerini ve içinde bulundukları koşullara uyum sağlamak için tercih ve planlarını nasıl belirlediklerini açıklamaktadır (Ataş, 2023:14).

Dijital kimlikler, bireylerin kendilerini izleyen kişilere nasıl göründüklerini göstermelerine ve farklı dijital medya platformaları üzerinden kendilerini ifade ederek kimlik oluşturmalarına yardımcı olmaktadır. Bu kimlikler, çevrimiçi dünyanın sanal ve dijital yapısı içinde kendine özgü bir yapıya sahiptir. Bu kendine özgü yapı nedeniyle dijital kimlikler ile çevrimdışı kimlikler arasındaki ilişki her zaman net değildir (Kavut, 2021:128).

Dijital kimliklerin ortaya çıkışı ve bireylerin çevrimiçi kimlik sunumları sosyal ağ platformlarının yaygınlaşmasıyla beraber giderek daha önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Araştırmalar bireylerin sosyal medya üzerinden oluşturdukları profillerin kendilerini nasıl yansıttığını ve çevrimiçi kimliklerini nasıl yapılandırdığını detaylı biçimde incelemiştir (Boz, 2012).

Bu çalışmalar dijital kimliğin sosyal etkileşim ve benlik sunum süreçlerinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Sosyal medya kullanıcıları dijital kimliklerini platformlara göre şekillendirmekte ve bu kimlikler gerçek dünyadaki kimliklerle etkileşime girmektedir. Dolayısıyla dijital kimlik kavramı, çevrimiçi ve çevrimdışı kimlik ilişkilerini anlamak için önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır (Summak, 2024).

3.4.Siber Psikososyal Etkileşimler (Siber Zorbalık ve Siber Mağduriyet)

Zorbalık; kişilerin kendilerinden daha zayıf gördükleri kişileri aşağılaması, küçük görmesi, kötü söz söylemesi, zayıf yönleri üzerinden toplum içinde onları küçük düşürmesi ve bu davranışların sürekli hale gelerek sözel, fiziksel ve duygusal taciz boyutuna ulaşması durumunu kapsamaktadır. Zorbalık yapan kişilerin, kendilerinden daha zayıf gördükleri bireylere karşı sergiledikleri bu tutum nedeniyle, bu davranışlara maruz kalan kişiler "mağdur" olarak adlandırılır. Mağdur olarak nitelendirilen bu bireyler, bu etkiyi yalnızca kendi iç dünyalarında yaşanmaz; sosyal çevreleri, aileleri de bu olumsuz durumdan etkilenmektedir (Acar, 2024).

Çeşitli durumlarda görülmekte olan zorbalık; agresif tutumlar sergilenmesi ve kötü sözler söylenmesi olarak bilinmektedir. Ancak bu davranışlar yalnızca bunlarla sınırlı kalmayıp, fotoğraf ve video yoluyla da zorbalık yapılabilmektedir. Zorbalık yapan kişilerim, güç dengesizliğinden kaynaklı olarak bu tutumları sergiledikleri bilinmektedir. Bunlarla birlikte siber zorbalık türünde, zorba kişiler e-posta ve sahte hesaplar aracılığıyla kişileri hedef alabilmektedir. Sahte hesap kullanan kişiler kimliklerini gizleyebildikleri için karşı tarafa istedikleri şekilde mesajlar gönderebilmekte ve yüz yüze söyleyemeyecekleri sözleri bu ortam üzerinden rahatlıkla ifade edebilmektedir. Bu durum, zorbalığın daha kolay ve kontrolsüz bir şekilde gerçekleşmesine neden olmaktadır. (Meral ve Çağlar, 2021:262).

Günümüzde teknolojik imkanların manipüle edilerek kullanımı ile ortaya çıkan siber zorbalık ise, geleneksel zorbalığın sınırlarını aşan çok boyutlu bir eylem biçimi haline gelmiştir. Literatürde genellikle "doğrudan" ve "dolaylı" olmak üzere iki temel kategoride sınıflandırılan bu davranışlar, hedef alınan kişi üzerinde ciddi psikolojik tahribatlara ve duygu durum bozukluklarına sebebiyet vermektedir. Siber zorbalık, failin belirli bir amaç doğrultusunda seçtiği kurbanına karşı dijital platformlar üzerinden yönelttiği, net ve doğrudan bir saldırganlık biçimi olarak tanımlanabilir. Bu yönüyle siber zorbalık, yalnızca bir sorun olmanın ötesine geçerek toplumsal bir problem haline gelmektedir. Özellikle dijital ortamların sağladığı kimliğin gizli tutulması durumu, zorba davranışların daha rahat ve kontrolsüz şekilde ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum, mağdur kişilerin kendilerini güvensiz hissetmelerine ve sosyal hayattan uzaklaşmalarına yol açabilmektedir. Aynı zamanda siber zorbalığın sürekli tekrar edebilmesi, etkilerinin daha uzun süreli ve yıpratıcı olmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle siber zorbalıkla mücadelede bilinçlendirme çalışmalarının artırılması ve önleyici politikaların geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Kan, 2024).

Sonuç

Sonuç olarak dışlanma kavramı kişilerin bir grup tarafından görmezden gelinmesi, iletişimden uzak tutulması veya sosyal ilişkiler içerisinde kabul edilmemesi gibi durumları ifade etmektedir. Teknolojinin ilerlemesi ve inter-

net kullanımının fazlalaşmasıyla beraber dışlanma sadece yüz yüze ortamlarda değil, dijital ortamlarda da görülmeye başlamıştır. Özellikle sosyal medya platformları, mesajlaşma uygulamaları ve çevrimiçi topluluklar kişinin sürekli iletişim halinde olduğu alanlar haline gelmiştir. Ancak bu ortamlarda yaşanan bazı olumsuz davranışlar kişilerin kendilerini yalnız ve değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir.

Dijitalleşmenin yaygın hale gelmesiyle beraber sanal dışlanma kavramı da giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Dijital ortamlarda kişilerin iletişim süreçlerinin dışında bırakılması, çoğu zaman fark edilmesi zor olsa da kişiler üzerinde ciddi boyutta sosyal ve psikolojik etkiler yaratabilmektedir. Özellikle genç kişilerin dijital mecraları çok fazla şekilde kullanması, bu tür olumsuz durumlara daha fazla maruz kalmalarına sebep olabilmektedir. Bu yönünden bakıldığında sanal dışlanma, günümüz dijital toplumunda üzerinde durulması gereken önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışma, dijital katılım, dijital kimlik ve dijital uçurum kavramlarını beraber ele alarak sanal dışlanma sorununu daha geniş bir şekilde değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Literatürde bu kavramlar genel olarak ayrı bir şekilde incelenirken, bu çalışmada bahsedilen kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak hedef alınmıştır. Özellikle dijital uçurum, kişilerin dijital mecralara katılımını etkileyen yönleri ve bunun sanal dışlanmaya nasıl bir zemin hazırladığı üzerinde durmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, dijitalleşme iletişim süreçlerini kolay hale getirmekle birlikte, bazı yeni sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sebeple dijital mecraların bilinçli kullanımı, kişilerin farkındalık seviyelerinin artırılması ve daha kapsamlı bir dijital iletişim ortamının oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Bu tür yaklaşımlar sayesinde dijital katılım artmakta, sanal dışlanma gibi olumsuz durumların etkisi ise azalmaktadır. Sanal dışlanmanın kişiler üzerindeki etkilerinin azaltılabilmesi için hem kişisel hem de toplumsal seviyede çeşitli önlemlerin alınması gerekmektedir. Dijital mecralarda daha bilinçli ve empati temelli davranışların sergilenmesi, çevrimiçi iletişimde saygı ve kapsayıcılık anlayışının benimsenmesi bu sürecin önemli bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında eğitim kurumları ve ilgili kuruluşlar tarafından dijital okuryazarlık seviyesinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması, sanal dışlanma riskinin azaltılmasına katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda daha kapsayıcı, ulaşılabilir ve sağlıklı dijital ortamların oluşturulmasıyla beraber kişilerin sosyal bütünleşmesi desteklenmekte ve dijital toplum yapısının güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

Acar, N. (2024). Siber zorbalık ve siber mağduriyet özelinde sosyal medya okuryazarlığı yoksunluğu üzerine bir literatür taraması. *TRT Akademi, 9*(20), 252-277.

Alp, A. F. (2021). Uzaktan eğitim sürecinde beden eğitimi ve spor, dijital uçurum ve dijital eşitsizlik. In E. Karagün & O. Yılmaz (Ed.), *Spor bilimlerinde güncel konular ve araştırmalar-4* (pp.26-41). Konya: Çizgi Kitabevi.

Atalay, G. (2024). *Türkiye'de dijital katılımcı bütçenin uygulanabilirliği: Kırşehir Belediyesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Aydın Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Ataş, N. (2023). *The relationship between high school students' L2 digital identities and their self-efficacy* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Baykoca, R. Z. Ç., & Sezgin, E. E. (2021). Hastane çalışanlarının işyerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 7*(3), 505-519.

Boz, N. (2012). *Yeni iletişim ortamlarında dijital kimlik ve benlik sunumu* (Doktora tezi, Marmara Üniversitesi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Çelik, C., & Koşar, A. (2015). Örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24*(2), 47-62.

Demirbaş, Ö., & Eranıl, M. (2023). Tasarım eğitiminde dijital ortam ve etkileşim. *IDA: International Design and Art Journal, 5*(2), 191-205.

Demirdöven, B. (2025). *Türkiye'deki belediyelerde elektronik ve dijital katılım: Teorik bir model önerisi* (Yüksek lisans tezi).

Doğan, İ. (2014). Sosyal dışlanma ve insan onuruna yakışır iş: Yoksunlukların algılanması. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (69), 135-158.

Eroğlu, Y., & Peker, A. (2011). Aileden ve arkadaştan algılanan sosyal destek ve siber mağduriyet: Yapısal eşitlik modeliyle bir inceleme. *Akademik Bakış Dergisi, (27), 1-15.*

Field, T. (2003). *The e-government imperative*. Paris, France: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Hatipler, M. (2019). Boyut ve etkenleriyle sosyal dışlanmanın yoksullukla karşılaştırmalı ilişkisi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, 21*(1), 39-77.

Hinduja, S., & Patchin, J. W. (2010). Bullying, cyberbullying, and suicide. *Archives of Suicide Research, 14*(3), 206-221.

Kağan, M., & Ciminli, A. (2016). Ergenlerde sanal zorbalık ve mağduriyetin empati ile ilişkisinin incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 18*(2), 1135–1150.

Kalaycı, N. (2023). Dijitalleşememe ve dijital eşitsizlik. *Scientific Journal of Space Management and Space Economy, 2*(1), 43-52.

Kaldık, B. (2020). *Engelli bireylerin sosyal dışlanma deneyimleri ve sosyal dışlanma ile başa çıkma stratejileri: Tokat ili örneği* (Yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.

Kavaklı, M., & Aydın, O. (2024). Algılanan psikolojik dışlanma ve sosyal dışlanma ile internet kullanma alışkanlıkları arasındaki ilişki: Öz duyarlığın rolü. *Külliye*, *5*(2), 398-418.

Kavakli, M., & Unal, G. (2023, October). The effects of observing ostracism and being the target of ostracism on cognitive flexibility. In *European Journal of Psychology Open* (Vol. 82, pp. 232-232). Bern, Switzerland: Hogrefe AG.

Kavut, S. (2021). Eleştirel söylem analizi bağlamında haber sitelerinde dijital kimlik başlıklı haberlerin incelenmesi. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7*(1), 127-138.

Levitas, R., Pantazis, C., Fahmy, E., Gordon, D., Lloyd, E., & Patsios, D. (2007). *The multi-dimensional analysis of social exclusion*. Bristol, England: University of Bristol.

Meral, B., & Çağlar, S. (2021). Siber zorbalık: Çocuklarda zorbalığın yeni dönemi ve hemşirelik yaklaşımları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 14*(3), 261-267.

Kan, M. (2024). Ergenlerde siber zorbalığın psikolojik etkileri. *İnteraktif Bilim: Disiplinlerarası Araştırma ve İncelemeler Dergisi, 4*, 83–124.

Özgen, H., & Özmen, İ. (2023). Akademisyenlerde örgütsel dışlanma ve tükenmişlik: Kişilik özelliklerinin yordama gücü ve pozitif ve negatif duygulanımın aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25*(2), 159-178.

Öztürk, L. (2005). Türkiye'de dijital eşitsizlik: TÜBİTAK-BİLTEN anketleri üzerine bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (24), 111-132.

Robinson, L., Cotten, S. R., Ono, H., Quan-Haase, A., Mesch, G., Chen, W., & Stern, M. J. (2015). Digital inequalities and why they matter. *Information, Communication & Society, 18*(5), 569-582.

Sæbø, Ø., Rose, J., & Flak, L. S. (2008). The shape of eParticipation: Characterizing an emerging research area. *Government Information Quarterly, 25*(3), 400-428.

Sassi, S. (2005). Cultural differentiation or social segregation? Four approaches to the digital divide. *New Media & Society, 7*(5), 684-700.

Shariff, S. (2005). Cyber-dilemmas in the new millennium: School obligations to provide student safety in a virtual school environment. *McGill Journal of Education, 40*(3), 457-477.

Slonje, R., & Smith, P. K. (2008). Cyberbullying: Another main type of bullying? *Scandinavian Journal of Psychology, 49*(2), 147-154.

Summak, M. E. (2024). Dijital sosyal kimlik oluşumunda sosyal medya kullanımının etkileri ve dinamikleri. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar*

Dergisi, (12), 70-80.

Taşkın, S. (2022). Sosyal dışlanma ve ayrımcılık bağlamında nitel bir değerlendirme: Gizli sayılar film analizi. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, 6*(17), 341-364.

Topateş, H. (2009). Araçsallaştırılmış bir kavram olarak sosyal dışlanma. *Çalışma ve Toplum*, (23), 115-130.

Topcu, Ç. (2008). *The relationship of cyber bullying to empathy, gender, traditional bullying, internet use and adult monitoring* (Master's thesis). Middle East Technical University.

Turak, T. T., & Develi, A. (2024). Adaptation of the Cyber Ostracism Scale into Turkish. *Journal of Management Archive, 1*(1), 46-67.

Van Deursen, A. J. A. M., Helsper, E. J., Eynon, R., & Van Dijk, J. A. G. M. (2017). The compoundness and sequentiality of digital inequality. *International Journal of Communication, 11*, 452-473.

World Bank. (2016). *World development report 2016: Digital dividends*. Washington, DC: World Bank.

Yavuz, Z., & Özkeçeci, Z. (2024). Dijital kimlik ve benlik. In Z. Özkeçeci (Ed.), *Dijitalleşmeyi tartışmak* (pp. 163-177).

Yılmaz, S. (2022). *Üniversite öğrencilerinde mental iyi oluş ile sanal dışlanma arasındaki ilişkide yalnızlığın aracı rolü* (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi.

Bölüm 8

GRUP VE TAKIM ÇALIŞMASINDA PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ: RİNGELMANN VE KÖHLER ETKİLERİ ÜZERİNE TEORİK BİR İNCELEME

Didem ÖZTÜRK ÇİFTCİ[1]

1 Doç. Dr., Ordu Üniversitesi, Fatsa MYO, ORCID ID: 0000-0003-0358-2731

GİRİŞ

İnsanlar öncelikle hayatta kalma ve daha sonra kendi türlerinden diğer bireylerle bir arada bulunma ihtiyacı içinde olan sosyal canlılardır. Bir gruba ait olmak, hayatta kalmanın öncelikli koşullarından birisini gerçekleştirmeye yardımcı olmaktadır. Bir başka ifadeyle, izolasyon, genellikle insanların bilinçli olarak tercih ettiği bir durum değildir (Brandler ve Roman, 1999). Doğduğu andan itibaren sosyal bir varlık olarak kodlanmış olan ve doğuştan gelen bireysel özelliklerinin yanında içinde bulunduğu toplumsal ilişkiler ağı tarafından şekillendirilerek karakterize edilen insan, yaşamının tüm evrelerinde ve tüm boyutlarında bu etkileşimin yansımalarını deneyimlemektedir. Bazı araştırmacılar, evrimsel geçmişimizde başka insanlarla bağ kurmanın hayatta kalma açısından sağladığı avantajları vurgularken, aralarında bağ olan insanların daha iyi avlanabildiği daha iyi tarım yapabildiği ve daha iyi aile olabildiğini ileri sürmektedir (Aronson vd., 2012).

Marx, "*Feuerbach Üzerine Tezler*" 'de bu tespiti şu şekilde ifade etmiştir; "İnsan, tüm toplumsal ilişkilerin bir bütünüdür; onun özü, tekil bir bireyin doğuştan gelen soyut bir özelliğinden ibaret değildir." Söz konusu yaklaşım, koordineli takım davranışının altında yatan mekanizmalar hakkında derinlemesine ve bütünleşik bir anlayış geliştirebilme çabasına da katkı sunmaktadır. Ortak bir amaç için birlikte çalışan insan gruplarının ortaya çıkışı, atalarımızın avlanmak, aile kurmak ve topluluklarını savunmak için bir araya gelme içgüdüsünden kaynaklanan kolektif davranış biçimlerine dayanmaktadır. Bu davranış biçiminin bir yansıması olarak insanlık tarihi, bireylerin keşfetmek, başarmak ve fethetmek amacıyla gruplar hâlinde birlikte hareket ettikleri sayısız olay, durum ve öyküye sahne olmuştur (Kozlowski ve Ilgen, 2006).

Birlikte ortak bir amaç doğrultusunda hareket etme ve sorumlulukları çalışma gruplarına paylaştırma şeklinde gerçekleşen kolektif eylem fikri, çeşitli adlandırmalar altında geniş bir uygulama ve değerlendirme alanına sahiptir (Delarue, et al., 2008). Bu kadar geniş bir alanda varlık gösteren yapılar olmalarından hareketle, grupların doğasının açıklığa kavuşturulması, sosyal alanları anlamak ve bu alanlar içinde uygun yargılar oluşturmak için elzem görünmektedir (Sheehy 2006). Çalışma yaşamı, bu sosyal alanlar arasında öne çıkanlardan biridir. Yaşamları boyunca farklı zaman dilimlerinde farklı gruplar içerisinde yer alan insanların, yine yaşam sürelerinin önemli bir bölümünü oluşturan iş hayatında yer aldığı gruplar sosyal etkileşimlerin yoğunlaştığı ve kolektif davranışların somutlaştığı temel yapılar olarak öne çıkmaktadır.

20. yüzyılın büyük bir bölümünde, iş görme eylemi, bireysel bağlamda değerlendirilmiş; örgütsel psikoloji, öncelikle iş davranışlarını ve tepkilerini etkileyen bireysel düzeydeki faktörleri incelemeye değer bulmuştur. Ancak

1980'lerde, dünya çapındaki kuruluşlar, daha hızlı, çevik ve uyarlanabilir bir çalışma ortamı sağlamak amacıyla, küçük gruplar ve ekipler etrafında çalışma düzenini yeniden yapılandırmaya başlamıştır (Kozlowski, 2018). Örgütsel işleyiş içerisinde ortak hedefe ulaşmayı amaçlayan çalışanların oluşturduğu grup ve takım düzeyinde çalışma sistemi böylece organizasyonların temel yapısal parçaları arasında yerini almıştır.

Günümüz örgütsel yapılarında birçok görev, gruplar ve takımlar tarafından yerine getirilmekte ve gerek organizasyon içindeki gerekse organizasyonlar arasındaki iletişimin büyük bir kısmı resmi ve gayri resmi gruplar tarafından gerçekleştirilmektedir (Reimer vd., 2017). Öyle ki, yönetim alan yazınında son on yılda liderlerin yönetiminde faaliyet gösteren örgütlerin yerini lidersiz ve takımlardan oluşan yönetişim odaklı holakratik örgüt yapılarının almasına yönelik tartışmalar yürütülmektedir (Öztürk Çiftci, 2019). Grup ve takımların örgütlerdeki gittikçe artan yerine bağlı olarak gerek akademik yazında gerekse uygulayıcılar düzeyinde iş yaşamında bireysel, grup ve takım davranışlarının incelenmesi, aralarındaki farkların, olumlu ve olumsuz taraflarının ortaya konulması önemli bir araştırma alanı olarak görülmektedir. Bu araştırmaların büyük bir kısmı başlangıçta, bireysel davranışın grup bağlamından nasıl etkilendiği ve kişilerarası süreçleri ve grup davranışını etkileyen faktörlerle ilgilenmiş (McGrath, 1964), daha sonraki çalışmalar ise işbirliği ve rekabet üzerine yoğunlaşmıştır (Kozlowski, 2018). Grup ve takımların örgütsel yaşamdaki yaygın varlığı, bireysel çalışma ile takım çalışmasının performans gibi ölçülebilen veriler düzeyinde karşılaştırılmasını, birlikte çalışmanın etkin ve verimli hale getirilmesi için gereken unsurların belirlenmesini, bu çalışma biçiminin avantaj ve dezavantajlarının incelenmesini anlamlı kılmaktadır.

Sosyal psikoloji, birlikte çalışmayı ifade eden süreçlerin ayrıntılı analizleriyle ve bu ekip performansının bireysel performansın üstünde mi yoksa altında mı olduğuyla yakından ilgilenmiştir (Fisher et al., 1997). Benzer şekilde, örgütsel düzeyde takım ve gruplar halinde çalışmanın verimlilik açısından her zaman aynı yönde etkisinin olup olmadığı konusu, yıllar içinde örgütsel davranış alanında gerek kuramsal gerekse uygulamaya dayalı birçok araştırmaya konu olmuş ve farklı görüşler ileri sürülmüştür. Bu konudaki iki uç noktayı temsil eden iki farklı yaklaşım oldukça ilgi görmektedir. Bunlardan ilki, bireylerin grup içinde çaba düzeylerinin azalmasına işaret eden Ringelmann etkisi; diğeri ise özellikle daha düşük performanslı bireylerin grup içinde daha yüksek çaba göstermesine neden olan Köhler etkisidir.

Ringelmann etkisi, grup içinde bireysel çabanın azalmasına işaret ederken; Köhler etkisi, özellikle düşük performanslı bireylerin grup içinde daha fazla çaba göstermesiyle ortaya çıkan motivasyonel kazancı açıklamaktadır. Bu nedenle iki yaklaşım, kolektif çalışmanın hem performans kaybı hem de performans artışı yaratabilen çift yönlü doğasını anlamak açısından bir-

likte ele alınmalıdır. Diğer bir deyişle, bu iki yaklaşım, takım çalışmasının doğasında yer alan motivasyonel ve sosyal süreçlerin anlaşılması açısından iki farklı bakış açısı sunmaktadır. Bu çalışmada söz konusu iki perspektifin teorik olarak dayandığı temeller irdelenerek karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılması ve her iki yaklaşımın dikkate alındığı optimal bir teorik model önerisi geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu iki etkiyi daha doğru değerlendirebilmek için öncelikle grup ve takım kavramlarının netleştirilmesi gerekmektedir."

1. KOLEKTİF ÇALIŞMANIN İKİ TÜRÜ: GRUPLAR VE TAKIMLAR

"Grup" ve "Takım" kavramları, birlikte çalışma dinamiklerinin örgütsel davranış bağlamında açıklanması açısından bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle bu iki kavram arasındaki terminolojik farklılıkların ortaya konulması, birlikte çalışma performansını etkileyen süreçlerin doğru yorumlanması ve örgütsel uygulamalarda etkin stratejilerin geliştirilebilmesi açısından önem taşımaktadır.

İş birliğine dayalı süreçler üzerine yapılan araştırmalar, iş birliğinin türleri ve yapıları ile bunları tanımlamak için kullanılan terminolojide büyük bir çeşitlilik göstermektedir (Vangrieken, 2017). Grup ve takım terimlerinin her ikisinin de benzer kelime anlamları olmasına rağmen, ilgili organizasyonel tanımları ve her birine eşlik eden sonuçlar önemli ölçüde farklılık göstermektedir (Armstead, et al., 2016).

1.1.Grup Kavramı: Tanım ve Kuramsal Çerçeve

İtalyanca "düğüm" anlamına gelen "groppo" veya "gruppo" sözcüğünden türediği kabul edilen "Grup" kavramı, Oxford English Dictionary (OED)'de "bir arada bulunan, toplanmış veya sınıflandırılmış bir grup insan veya şey" olarak tanımlamaktadır (http://www.askoxford.com). Bu tanımda grubu belirleyen unsur, birlikte bulunma olarak ifade edilmekte, ancak bu birlikte bulunmanın sonucunda ne gerçekleştiği açıklanmamaktadır (Saltman, et al., 2007). Başka bir tanımda ise grup, birbirleriyle etkileşimde bulunan, diğer üyeleri farkında olan ve kendilerini bir grup olarak algılayan insan topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Schein, 1965). Gruplar, ortak bir göreve veya hedefe katkıda bulunan üç veya daha fazla bireyin bir arada bulunduğu yapılar olarak da tanımlanmaktadır (Reimer et al., 2017). Ortak güdü ve problemleri olan kişiler arasında belli bir süre boyunca tekrarlayan etkileşimler söz konusu olduğunda bir arada bulunma biçimi grup olgusuna dönüşmekte ve etkileşim sürecinin sosyal etkileri daha belirgin hale gelmektedir (Çiçek vd., 2018).

Sosyolojide grup, birey ile kolektif/kurum/örgüt düzeyi arasında yer alan sosyal bir birim olarak ifade edilirken, psikolojide ise her bireyin aidiyet ihtiyacını karşıladığı ve böylece güvenlik, emniyet ve refah duygusunu artırdığı sosyo-psikolojik bir yapı olduğu ileri sürülmektedir (Contu ve Pecis, 2017).

İnsanların neden grup oluşturma eğiliminde oldukları sorusu, Sosyal Kimlik Teorisi bağlamında cevaplanabilir. Sosyal kimliklerin kim olduğumuzu ve diğerleriyle nerelerde uyum sağladığımızı anlamamıza yardımcı olduğu bilinmektedir. Bazı özellikler, sosyal kimliği bireyler için daha önemli hale getirmektedir. Bunlar; benzerlikler, statü, belirsizliği azaltma ve belirginlik gibi grup içi nitelendirmelere atıf yapan özelliklerdir (Robbins ve Judge, 2021). Sosyal kimlik teorisine göre bireyler, kendilerini ait oldukları gruplar üzerinden tanımlamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, örgütsel yapı içerisinde yer alan gruplar da çalışanların sosyal kimlik tanımlamalarında kendilerini konumlandırdıkları ve aidiyet geliştirdikleri kategoriler arasında yer almaktadır.

Levi (2001), herhangi bir insan topluluğunun küçük bir grup olabilmesi veya haline gelebilmesi için 3 temel koşulu karşılaması gerektiğini ifade etmektedir (Levi, 2001). Bu koşullar;

1. İki veya daha fazla üyeye sahip olması,
2. Üyeler arasında karşılıklı bir etkileşim kurulması,
3. Üyelerin etkileşiminin ortak hedeflere veya faaliyetlere ulaşmaya odaklanması şeklinde sıralanmaktadır.

Bu özellikler, grubun yalnızca fiziksel bir birliktelik değil, aynı zamanda yapılandırılmış bir sosyal sistem olduğuna vurgu yapmaktadır.

Gerekli koşullar tamamlandığında oluşan grupların gelişimi genellikle Tuckman (1965) tarafından önerilen beş aşama modelinde yer alan beş adımdan oluşan süreci izleyerek gerçekleşir. Bu aşamalar;

1. Oluşum aşaması; Bu aşamada grup üyeleri ilk kez bir araya gelir. Grubun amacı, yapısı ve lideri gibi belirsizlikler tanımlanmaya çalışılır (Robbins ve Judge, 2021). Grup üyeleri bir araya gelir, neyin başarılması gerektiğini belirler, birbirleriyle tanışır ve performans için ilk davranışları gerçekleştirir (Hurt ve Trumbley, 2007).

2. Fırtına aşaması; Grup içi çatışmanın ortaya çıktığı aşamadır. Seck'e (2014) göre, çatışma, takım ilerlemesinin ayrılmaz bir parçası ve bir takımın normal gelişiminde kaçınılmaz bir durumdur. Bir takımın tam potansiyeline ulaşmasını bekliyorsak, çatışmadan kaçınılamaz, çünkü bu, takım süreçlerinin güçlendirilmesini gerektirir (Vaida ve Şerban, 2021) .

3. Kurallar Oluşturma Aşaması; Norm oluşturma aşamasında, ekip üyeleri arasındaki farklılıklar anlaşılır ve grup üyeleri diğerlerinin güçlü yönlerini takdir eder. Roller dağıtılır, üyeler katılım ve bağlılık gösterirler (Muscato vd.,2023).

4. Performans Aşaması; Bu aşamada takım üyeleri kendilerine atanan görevler üzerinde çalışmaya başlamıştır. Grup birbirine bağlıdır ve üyeler

birbirleriyle rahatça etkileşim kurar. Üyeler, grup hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışır (Tuckman ve Jensen, 1977).

5. Dağılma (Kapanış) Aşaması; Bu aşama, Tuckman'ın 1965 tarihli modeline 1977 yılında eklenmiştir. Bir ekibin çalışmasının sona ermesi veya geçiş yapması durumunda gerçekleşir.

Bahsi geçen beş aşamalı modelde grupların bir aşamadan diğerine geçişleri her zaman belirgin ve kesin bir biçimde izlenemeyebilir. Bu nedenle, tüm grupların bu aşamaların tamamını sırasıyla izleyeceğini varsaymak yerine, her grubun kendi dinamikleri doğrultusunda bu süreci farklı biçimlerde deneyimlediğini kabul etmek daha gerçekçi bir yaklaşım olacaktır. Özellikle performans aşamasında grup üyelerinin çaba düzeyleri ve motivasyonları, toplam grup performansını belirleyen kritik unsurlar haline gelmektedir. Bununla birlikte, grup gelişiminin tüm aşamalarında bir sonraki düzeye ilerleyebilmek açısından performans göstergeleri belirleyici rol oynamaktadır. Bu bağlamda, grupların nasıl oluştuğu ve geliştiği kadar, grup içinde bireylerin çaba düzeylerinin nasıl şekillendiği de önem taşımaktadır. Nitekim grup üyelerinin birlikte çalışma sürecinde sergiledikleri performans her zaman doğrusal bir artış göstermemekte; bazı durumlarda bireysel çabanın azalmasına, bazı durumlarda ise artmasına yol açabilmektedir. Bu farklılaşmayı ve grup içi çaba dinamiklerini açıklayan iki temel yaklaşım, Ringelmann Etkisi ve Köhler Etkisi olarak literatürde öne çıkmaktadır.

1.2. Takım Kavramı: Tanım ve Kuramsal Çerçeve

Takım kavramı, farklı bilim ve uygulama alanlarında farklı perspektifler çerçevesinde ele alınmış ve tanımlanmıştır.

Takım, ortak bir hedefi paylaşan, eylemleri ve sonuçları birbirine bağımlı olan, kendileri ve başkaları tarafından sosyal bir varlık olarak algılanan ve bir örgütsel bağlam içinde yer alan bireyler topluluğu olarak tanımlanabilir (Devine, 2002). Hanlan'ın (2004, as cited in Gilley & Kerno, 2010) etkileşim dinamiklerine dayalı takım tanımı ise "ortak bir amaç için tekrarlayan etkileşime sahip herhangi bir insan grubu" şeklindedir. Katzenbach ve Smith (1993), yüksek performans seviyesine ulaşan, tamamlayıcı becerilere sahip, birbirine güvenen, ortak bir amaca bağlı olan ve üyelerin karşılıklı olarak sorumlu tutulduğu (hem açık hem de örtük) hedeflere sahip grupları daha ayrıntılı olarak tanımlamak için takım terimini kullanır.

Tanımlar değerlendirildiğinde bir grup insanı bir araya getirmenin, bir takım oluşturmak için yeterli olmadığı görülmektedir. Çünkü bir takım, üyelerinin bireysel ve kolektif olarak sorumlu olduğu açıkça tanımlanmış hedeflere ve performans amaçlarına sahip olmalıdır (Liu ve Zhao, 2011). Bir takım, yalnızca uzmanlık ve bilgi açısından değil, aynı zamanda karşılıklı destek ve yardım açısından da birbirine güçlü bir şekilde bağımlıdır.

Takım üyeleri, bireysel ve grup davranış normlarını geliştirmekte ve uygulamakta, aynı zamanda hem bireysel hem de kolektif başarıya güçlü bir bağlılık göstermektedir (Katzenbach ve Smith, 1993). Kişilerin oluşturduğu bir topluluğa takım denilebilmesi için birtakım koşulların sağlanması gerektiği bilinmektedir. Bu koşullardan bazıları şu şekildedir (Önal, 2024);

1. İki veya daha fazla kişinin topluluk olarak yer alması,
2. Ortak bir amacın belirlenmiş olması,
3. Amaçlara ulaşma ve ulaşılan amaçların kalıcı olmasını sağlamak amacıyla gerekli kaynakların sağlanması.
4. Zaman, malzeme ve çalışma ortamının tahsis edilmesi,

Bu koşullar birlikte değerlendirildiğinde takımların, basit bir insan topluluğundan farklı olarak, daha yüksek düzeyde örgütlenmiş ve performans odaklı sosyal sistemler olarak öne çıktığı görülmektedir. Benishek vd. (2019), bir takımdan söz edebilmek için gerekli olan koşulları ortaya koyduğu çalışmasında yukarıdaki koşullara ek olarak; karşılıklı bağımlılık, takım dinamikleri ve üyeler ile üye olmayanlar arasındaki ayırımı sağlayan sınırların var olması koşullarını da eklemiştir.

Takım, her bir üyenin sağladığı girdilerin toplamından daha büyük, kapsamlı bir performans düzeyi oluşturması beklenen bir topluluktur (Robbins ve Judge, 2021). Buradan hareketle takım çalışmasının, koordineli bir eylem sonucunda bireysel çabalar ile bu bireysel girdilerin toplamından daha büyük bir performans düzeyi ile sonuçlanması beklentisinin söz konusu olduğu ifade edilebilir (İlhan ve İnce, 2015).

2. RINGELMANN ETKİSİ

2.1. Grup ve Takım Performansında Ringelmann Etkisi

Fransız Ulusal Tarım Enstitüsü'nde tarım mühendisliği profesörü ve Makine Test İstasyonu müdürü olarak görev yapmakta olan Maximilian Ringelmann, 1913'de, 1882 ve 1887 yılları arasında Grand-Jouan tarım okulundaki öğrenciler üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın raporunu ortaya koyan bir makale yayımlamıştır (Kravitz ve Martin, 1986). Bu çalışma, her ne kadar 1913 yılında yayımlanmış olsa da, deneysel temelleri 1880'li yıllara dayanmaktadır. Bu nedenle, Maximilien Ringelmann'ın gerçekleştirdiği bu araştırma, sosyal psikoloji alanındaki en erken deneysel çalışmalardan biri olarak değerlendirilmektedir. Makale, birlikte çalışmanın performans üzerindeki etkisini incelemiş ve insanların bir ipi birlikte çekerken bireysel olarak çektiklerinden daha az çaba sarf ettiklerini ortaya koyan bulgulara ulaşmıştır (Mieczkowski vd., 2025).

Araştırma ayrıca, gruptaki birey sayısının artmasıyla çalışanların performanslarında düşüş meydana geldiğini, dolayısıyla grup büyüklüğü ile har-

canan çaba arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Williams ve Karau, 1991). Ringelmann, tespit edilen verimlilik düşüşünü gözlemlediği bir örnekle açıklamıştır. Örnekte bir un değirmeninin hareket gücünü sağlayan işçiler gözlemlenmiş, işçilerin performansının beklenenin altında olduğu görülmüştür. Buna göre, bireyler tek başlarına ortalama olarak 63 kg'lık bir kuvvet uygulayabilmişlerdir. Bununla birlikte üç kişilik gruplarda ise bireysel ortalamanın yalnızca iki buçuk katına tekabül eden toplam 160 kg'lık bir kuvvet üretebilmiştir. Sekiz kişilik gruplarda ise bu değer tek başına performansın dört katından daha azı olan 248 kg olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla, grup büyüklüğü arttıkça toplam performans bir miktar artsa da, bireysel çabaların toplamından belirgin şekilde daha düşüktür. İkili gruplar, bireysel performanslarının toplamının %93'ünü; üçlü gruplar %85'ini; sekiz kişilik gruplar ise yalnızca %49'unu gerçekleştirebilmiştir (Latane, 1979).

Bir grup ya da takım halinde gerçekleştirilen bir görevde, gruba yeni üyelerin eklenmesinin, grubun kaynaklarını ve dolayısıyla potansiyel performansını artırması beklenebilir. Ancak bu tür katılımlar, koordinasyon eksikliği ve/veya azalan motivasyon nedeniyle süreç kaybı olasılığını da artırmaktadır (Steiner, 1972). Bu nedenle, grup büyüklüğü arttıkça, performans kaybının esas olarak üyelerin çabalarını senkronize etme sorunlarının artmasından mı ya da kişisel çabadaki azalmalardan mı kaynaklandığını belirlemek amacıyla ikinci bir çalışma tasarlanmıştır. Bu çalışmada, katılımcıların gözlerinin bağlanması ile kaç kişilik bir grupta bulundukları konusunda bilgi sahibi olmamaları sağlanmıştır. Böylece, grup büyüklüğünün katılımcı üzerindeki etkisi izole edilerek, motivasyon kaynaklı performans kayıplarının koordinasyon etkilerinden bağımsız biçimde incelenmesi amaçlanmıştır (Ingham, et al., 1974). İkinci çalışma sonuçları da grup büyüklüğü ile bireysel performans arasında eğrisel bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ivan Steiner (1972) bulguları esas olarak üyeler arası koordinasyon zorluklarının artmasına bağlarken, Ingham vd. (1974) motivasyon azalmasının da üretkenlik üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Günümüzde örgütlerin çalışma prensiplerinde takım ve grupların yerinin giderek artmasıyla, Ringelmann etkisi örgütsel davranış ve verimlilik analizlerinde kullanılmaya başlanmıştır. Ringelmann etkisi çerçevesinde grup ve takım büyüklüğünün verimlilik üzerindeki olumsuz etkisi 4 temel prensiple açıklanmaktadır (Ötügen Dinçer, 2026; Karau & Williams, 1993);

1. Bireysel görünürlüğün azalması; Birlikte çalışılan topluluk büyüdükçe bireysel katkıların görünürlüğü azalmakta ve bu katkılar toplam çıktı içinde kaybolabilmektedir. Bu durumda insanlar bilinçli veya bilinçsiz şekilde daha az çaba göstermeye başlayabilir. Vroom'un beklenti kuramına göre çalışanlar çabalarının fark edilmesi ve takdir edilmesi durumunda daha fazla çaba göstermektedir. Bu nedenle, özellikle grup ve takım çalışmasında üye "katkı sunsam da zaten fark edilmez ve benim katkım olmadan da aynı sonuç elde

edilir" düşüncesine sahip olabilmekte ve araçsallık bileşeninin zayıflamasıyla performans düşüşü söz konusu olabilmektedir. Goffman (1959) katılımcıların birlikte çalışmanın sağladığı anonimliğin farkında olmaları durumunda, "izlenim yönetimi" (impression management) davranışı sergileme eğiliminde olabileceklerini ifade etmektedir (Aktaran, Ingham, 1974). Diğer bir ifadeyle bireysel performansın ölçebildiği durumlarda maksimum çaba göstermek gerekli görülürken, grup koşullarında bireysel katkı ayrı ayrı belirlenemediğinden, katılımcılar gerçekte maksimum güçlerini kullanmadan da yoğun çaba gösteriyormuş izlenimi yaratmaya yönelik davranış sergileyebilmektedir.

2. Sorumluluğun dağılması; Bir görevin birden fazla kişiye tanımlanması durumunda, bireylerin görevin başkaları tarafından yerine getirileceğini varsaymaları, sorumluluğun grup üyeleri arasında paylaşıldığına yönelik bir algı oluşmasına neden olabilir. Bu çerçeveden bakıldığında, bireyler bilinçli ya da bilinçsiz şekilde, performanstan kendilerini daha az sorumlu hissettiklerinde çabalarını azaltabilmektedir (Ingham, 1974). Sorumluluğun dağılması kavramı, ilk olarak Darley ve Latané (1968) tarafından, bir grupta bulunan kişilerin ihtiyaç sahibi birine yardım etme olasılığının tek başına olanlara kıyasla daha düşük olmasının nedenlerinden biri olarak öne sürülmüştür. Bu yaklaşım, gruplarda müdahale baskısının üyelerden herhangi birine odaklanmaması nedeniyle çabanın beklenenin altında kalabileceği görüşüne dayanmaktadır.

3. Eşit Çaba Gösterme Eğilimi; Jackson ve Harkins (1985), grup ve takım üyelerinin toplu halde çalışırken kendi çabalarını diğer üyelerin çabaları ile eşleştirme eğiliminde olduklarını öne sürmektedir. Bu görüşe göre, bireylerin gruplarda başkalarının daha az çaba göstereceği yönündeki beklentileri ve bu nedenle eşitliği korumak için kendi çabalarını azaltmaları söz konusudur (Karau & Williams, 1993). Bu yönüyle eşit çaba gösterme eğilimi, Ringelmann etkisinin ortaya çıkmasında yalnızca fiziksel ya da koordinasyona bağlı kayıpların değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik süreçlerin de etkili olduğunu göstermektedir.

4. Motivasyonun ve koordinasyonun zayıflaması; Bireysel performans ile sonuç arasındaki bağ zayıfladığında motivasyon da azalır. Davranış biliminde insanların çabalarının sonuç yaratacağına olan inançları, sonucun görünür olması ve performansın ödüllendirilmesi durumlarında motive oldukları kabul edilmektedir (Ötügen Dinçer, 2026). Ringelmann etkisinin motivasyonu düşürmesi, grup içerisinde gerçekleştirdikleri performansın görülmeyeceğine ve katkılarının sonucu değiştirmeyeceğine olan inançları ile bağlantılıdır. Ringelmann, gerçekleştirdiği deneyler sonucunda tespit edilen verimlilik düşüşünü motivasyon kaybıyla ilişkilendirmiştir. Bu bağlamda, deneyde işçinin istenilen çabayı diğer üyenin göstereceğine güvenerek, sadece krankın hareketini takip etmekle yetindiğini ve bazen sadece krank tarafından sürüklenmeye izin verdiğini ileri sürmüştür. Bu araştırma sonucunda ve-

rimliliğe ilişkin ortaya konan bulgular, ilerleyen yıllarda "Ringelmann Etkisi" olarak adlandırılmıştır. Söz konusu etki, grup performansının incelendiği çalışmalarda bireysel çabanın grup içindeki dağılımını analiz etmeye yönelik önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

Steiner (1966), Ringelmann tarafından ortaya konulan modelde tespit edilen verimlilik düşüşünün koordinasyon kayıplarından kaynaklanabileceğini ifade etmiştir. Yazara göre, görev gereksinimleri her bir üyenin diğer tüm üyelerle faaliyetlerini koordine etmesini gerektirmediğinde, grup düzeyinde koordinasyon kayıpları ve buna bağlı motivasyon düşüklüğü yaşanmaktadır.

Latane (1979) ise, Ringelmann etkisinin güç yasası ile açıklanabileceğini ifade etmiştir. Buna göre, Ringelmann'ın işçilerden halat çekmelerini istemesi, sosyal baskı olarak değerlendirilebilir. Bu baskının hedefi olan kişi sayısı arttıkça, her bir kişinin hissettiği baskı azalmakta ve insanlar genellikle hissettikleri baskı oranında çaba gösterdiklerinden, grup büyüklüğü arttıkça bireysel çabada düşüş görülmektedir. Daha sonra bu azalan çaba "sosyal kaytarma (social loafing)" olarak adlandırılmıştır.

2.2. Ringelmann Etkisinin Örgütsel Yansıması: Sosyal Kaytarma

Ringelmann etkisi, grup büyüklüğünün artmasıyla bireysel performansta ortaya çıkan azalmayı açıklayan temel yaklaşımlardan biridir. Bu etkinin örgütsel bağlamdaki yansımaları ise, çalışanların kolektif görevlerde bireysel sorumluluk ve çaba düzeylerinde düşüş yaşamalarıyla daha görünür hale gelmektedir. Bu noktada, Ringelmann etkisinin örgütsel davranış alanındaki en belirgin uzantılarından bazıları aşağıda kısaca ele alınmıştır.

Literatürde Ringelmann etkisinin örgütsel düzeyde sosyal kaytarma olarak adlandırılan yansımaları olduğuna ilişkin çalışmalar yer almaktadır. Sosyal kaytarma kavramı ilk kez Latané vd. (1979) tarafından, bireylerin kolektif çalışma koşullarında bireysel çalışma durumuna göre daha düşük düzeyde çaba göstermesi olgusu olarak kavramsallaştırılmıştır. Ingham ve arkadaşlarının (1974) çalışmasından beş yıl sonra, Latané vd. (1979), katılımcılardan hem bireysel olarak hem de birlikte olabildiğince yüksek sesle bağırmaları ve alkışlamaları istenen benzer bir deney gerçekleştirmişlerdir. Deney sonucu, grup performansındaki bireysel düşüşün yarısının hatalı koordinasyondan, yarısının ise azalan çabadan kaynaklandığını destekleyen bulgular elde edilmiştir. Bu kanıt, azalan bireysel çabanın tek başına genel grup performansının düşüşünü önemli ölçüde açıklayan bir faktör olduğu fikrini daha desteklemektedir. Bu bağlamda, bireysel çaba azalmasının grup sonuçları üzerindeki etkisini tanımlamak amacıyla yazarlar "sosyal kaytarma" terimini ortaya atmışlardır.

Sosyal kaytarmanın, grup veya takımda görev yapan bir bireyin görevlerinden kaçınmasına rağmen başkalarının çabalarından faydalandığı, buna

rağmen grubun sağladığı kaynak ve olanaklardan kendi katkısına oranla orantısız bir şekilde yararlandığı algısı oluştuğunda ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Zhu ve Wang, 2018).

Sosyal kaytarmanın grup büyüklüğüne bağlı olarak artabileceği araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bir grubun büyüklüğü arttıkça, anonimlik de artmakta, bu anonimlik her bireyin katkılarını değerlendirmeyi ve hesap verebilirliği zorlaştırmaktadır (Jones, 1984). Bireyler, bilinçli veya bilinçsiz olarak, bu algılara sahip olduğunda çabalarını azaltabilirler (Liden et al., 2004).

Sosyal kaytarma davranışı, çalışanların bireysel verimliliğinin yanı sıra örgütsel verimliliği de olumsuz etkilemekte, amaçlara ulaşmada beklenen performansın gerçekleştirilememesine neden olabilmektedir. Ayrıca sosyal kaytarma, grup bağlılığını ve grup dinamiklerini olumsuz etkileyebilmekte ve çabanın eşit olmayan biçimde dağılması grup içinde adaletsizlik duygularının artmasına neden olabilmektedir (Yalçın, 2023). Tüm bunlar, Ringelmann etkisinin grup ve takım çalışmalarının etkili biçimde tasarlanmasında dikkate alınması gereken temel bir yaklaşım olduğunu göstermektedir.

2.3. Grup ve Takım Çalışmasında Ringelmann Etkisini Azaltıcı Önlemler

2.3.1.Grup ve takım üyelerinin katkısını görünür hale getirmek; İnsanlar, topluluk içindeki çabalarının kimse tarafından fark edilmediği ve farklı bir açıdan da bireysel davranışlarından dolayı sorumlu tutulmayacaklarına inandıkları durumlarda çabalarını azaltma eğiliminde olabilmektedir. Dolayısıyla, grup ya da takım ne kadar büyük olursa bireyin çabasının o oranda azalması beklenebilir. Bu sonucu önlemenin en etkili yolu ise topluluk içindeki her bireyin katkısını görünür hale getirmektir. Eğer insanlar topluluğa sundukları bireysel katkının başkaları tarafından fark edildiği ve değerlendirildiğini düşünürlerse, daha fazla çaba gösterme eğiliminde olacaklardır (Taylor vd., 2015).

Bireysel görünürlüğün artırılması için rol tanımlarının netleştirilmesi ve tüm grup üyeleriyle açık biçimde paylaşılması önemlidir. Ayrıca şeffaf performans ölçütlerinin oluşturulması ve objektif değerlendirme kriterlerinin geliştirilmesi, bireysel sorumluluğun ve katkının görünür hâle gelmesini sağlayan somut önlemler arasında yer almaktadır (Ötügen Dinçer, 2026). Bu tür uygulamalar, grup üyelerinin kendi katkılarının fark edilmediği ya da değerlendirilmeyeceği yönündeki algılarını azaltarak sosyal kaytarma eğilimini sınırlandırabilir.

2.3.2.Optimal Grup ve Takım Büyüklüğü Belirlemek; Grup büyüklüğünün artması ile üyelerin sunduğu bireysel katkının azalması, Ringelmann etkisinin belirleyici unsurlarından biridir. Grup büyüklüğü arttıkça, "koordinasyon bağlantılarının" sayısı ve dolayısıyla hatalı koordinasyon olasılığı (farklı zamanlarda farklı yönlere çekme) artmakta ve bu da bireylerin toplam

performansa ne derece katkı sunacakları konusunda belirsizlik yaratmaktadır (Latane, et al., 1979). Grup büyüklüğündeki artışın bireysel performans üzerindeki azaltıcı etkisi yalnızca koordinasyon kayıplarıyla değil, aynı zamanda motivasyon kaybı ve sosyal kaytarma ile de açıklanmaktadır (Latané, Williams, & Harkins, 1979; Karau & Williams, 1993). Petty vd. (1977), yaptıkları araştırmada sosyal etki kuramının öngördüğü şekilde grup büyüklüğü arttıkça bireysel çabanın azaldığını ortaya koymuştur. Bulgulara göre bu azalma doğrusal değil, ters yönlü bir güç fonksiyonu şeklindedir. Bir başka ifadeyle gruba daha fazla kişi eklendikçe bireyin algılanan çabası düşmekte; ancak bu düşüş giderek yavaşlayan bir biçimde gerçekleşmektedir.

Mueller (2012), optimal grup büyüklüğünün büyük ölçüde ele alınan göreve bağlı olduğunu savunmuştur. Gerçekleştirdiği çalışmada üç farklı sektörde faaliyet gösteren 26 ekip içindeki 212 işçiyi incelemiş ve daha büyük ekiplerin küçük ekiplerden daha düşük performans gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Yazar elde ettiği sonucu, bir çalışanın ekip büyüklüğü arttıkça ekip içinde destek ve yardımın azaldığı yönündeki algılama eğilimi olan ilişkisel kayıptan kaynaklandığı şeklinde savunmaktadır. Çalışmanın sonucunda optimal takım ve grup büyüklüğünün 6 olduğu, bundan daha büyük grup ve takımlarda ilişkisel kaybın performansı olumsuz etkilediği sonucuna varımıştır. Blenko vd. (2010) ise birlikte karar alması gereken ofis grupları için optimal grup büyüklüğünün 7 olduğunu ileri sürmüştür. Yedinci kişiden sonra eklenen her birey, karar etkililiğini %10 azaltmakta ve 17 ya da daha fazla üyeden oluşan gruplar ve takımlar, nadiren ortak karar alabilmektedir. İdeal üye sayısının 12'nin altında olması gerektiğini ileri süren araştırmalar da mevcuttur (Chapman, 1998).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda optimal grup büyüklüğü için evrensel bir sayıdan söz etmenin güç olduğu ifade edilebilir. Ancak, Ringelmann etkisinin grup ya da takımların büyüklüğü arttıkça daha fazla gözlendiği göz ününde bulundurulduğunda; görevin niteliği, üyeler arası karşılıklı bağımlılık düzeyi, karar alma gerekliliği, iletişim yoğunluğu ve bireysel katkıların ölçülebilirliği gibi özellikler birlikte değerlendirilerek optimal üye sayısının belirlenmesi doğru bir yaklaşım olacaktır.

2.3.3.Ödül Sistemleri Tasarlamak ve Uygulamak; Ringelmann etkisinin en önemli nedenlerinden biri, bireylerin grup içindeki çabalarının fark edilmediğini düşünmeleridir. Bu nedenle adil ve şeffaf biçimde oluşturulmuş ödül sistemleri, grup içinde emek harcayan bireylerin katkılarının görünür kılınması açısından önem taşımaktadır. Shepperd'a (1993) göre bireyler, çabalarının doğru biçimde değerlendirileceğine ve ödüllendirileceğine inandıklarında, grup çalışmalarına daha istekli biçimde katılma eğilimi gösterebilirler. Başka bir ifadeyle, ödüllerin bireysel performansla ilişkilendirilmesi, çalışma grup içinde yürütülse bile bireylerin kendi katkılarının değerli görüldüğünü algılamalarını sağlamaktadır. Bu durum, yalnızca yüksek performans gös-

teren üyelerin motivasyonunu desteklemekle kalmadığı; aynı zamanda daha düşük düzeyde katkı sunan üyeler için de performanslarını artırmaya yönelik teşvik edici bir unsur olduğu ifade edilebilir.

Motivasyonu artırması beklenen ödül sistemleri yalnızca maddi teşviklerle sınırlı tutulmamalıdır. Takdir edilme, katkıların görünür kılınması, başarıların duyurulması, gelişim fırsatlarının sunulması, sorumluluk verilmesi ve düzenli geri bildirim sağlanması gibi uygulamalar da ödül sisteminin bir parçası olarak değerlendirilmelidir. Bununla birlikte, ödül sisteminin grup ya da takım içindeki bireysel çabayla açık biçimde ilişkilendirilmesi önemlidir. Şeffaf ve ölçülebilir kriterlere dayalı olarak tasarlanan bir ödül sistemi, yalnızca nihai sonuca değil, sürece ve bu süreçte bireylerin sağladığı katkılara da odaklanmalıdır.

2.3.4. Bireysel Sorumluluk Oluşturmak ve Açık Şekilde Deklare Etmek; Topluluk üyelerinin bireysel görev ve sorumluluklarını özellikle toplulukta yer alan herkes tarafından bilinecek şekilde netleştirmek, performansa katkı sunmaktan kaçınan üyeler için etkili bir katılım motivasyonu sunabilir (https://ecampusontario.pressbooks.pub/communicationpsychology/chapter/9-2-characteristics-of-effective-groups/). Bireylerin, kendilerinin ve çalışma arkadaşlarının hangi görevlerden sorumlu olduğunu net bir şekilde gördüğünde, çalışanların üzerlerine düşeni yapmak ve rollerini yerine getirmek konusunda kendilerini sorumlu hissetmesi beklenebilir. Belirlenen uygun periyotlarda, kimin neyi ne zaman yapması gerektiği konusunda herkesin hafızasının tazelenmesi ve görevler hakkında açıklama yapılması da faydalı olacaktır.

2.3.5. Performans Konusunda Geri Bildirim Sağlamak; Performans yönetimi, örgütsel başarıyı önemli ölçüde etkileyen bir süreçtir. Süreç uygun şekilde gerçekleştirildiğinde hem bireysel hem de takım performansı üzerinde olumlu etkisi olmaktadır (Mirzayev & Yunusova, 2024). Bu sürecin en önemli adımlarından biri olan performans geri bildirimi, bireylerin gruba yaptıkları katkıyı değerlendirmelerine olanak tanıyarak onların hesap verebilirliğini ve iyi performans gösterme motivasyonunu artırmaktadır (Yalçın, 2023). Performans geri bildirimi süreci, birey, takım ve örgüt hedeflerinin açıkça ortaya konması, örgütü doğru yönlendirecek performans standartlarının önceden belirlenmesi ve mevcut performansın bu standartlarla karşılaştırılarak sonuçların örgüt üyeleri ile paylaşılması şeklinde gerçekleştirilmelidir (Yılmazer, 2011). Böylece bireyler, grup çalışması içindeki katkılarının düzeyini görebilir ve gerektiğinde davranışlarını ya da çalışma biçimlerini geliştirme fırsatı bulabilirler. Bu durum, özellikle grup içinde bireysel katkının belirsizleştiği durumlarda bireyin gruba veya takıma olan katkısının artmasında etkili olabilecek önemli bir mekanizma olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, bireyin gösterdiği performansın beklentileri karşıladığı ya da aştığı durumlarda buna ilişkin geri bildirim takdir edilme yoluyla motivasyon artı-

şına katkı sağlayabilmektedir.

2.3.6.Hesap verebilirlik kültürü oluşturmak; Kişilerarası, sosyal ve yapısal koşullara uygun olarak, eylemlerden veya kararlardan sorumlu olma algısı olarak tanımlanan hesap verebilirlik, herhangi bir sosyal sistemin sürdürülmesi için gerekli olan temel bir norm uygulama mekanizmasıdır (Gelfand vd., 2004). Bireysel aktörleri eylemlerinden sorumlu tutma kapasitesi olmadan, sosyal düzen, ortak beklentiler veya herhangi bir sosyal sistemin sürdürülmesi oldukça güçtür (Frink ve Klimoski, 2004). Yapılan araştırmalar hesap verebilirliğin, motivasyon ve performans ile doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur (Martin, 2016). Genellikle olumsuz bir algıyla değerlendirilen hesap verebilirlik kavramı, doğru tasarlanıp uygulandığında çalışanlar ve yönetim arasında güven oluşturarak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Bireyler ve ekipler arasındaki kişilerarası etkileşimlere odaklanan, sürekli mikro geri bildirimi teşvik eden ve destekleyen uygulamalar ve rutinler oluşturmak şeklinde tasarlanan hesap verebilirlik süreçleri daha az çatışma, daha hızlı öğrenme döngüleri, başkalarını suçlamak için harcanan daha az zaman ve enerji gibi olumlu çıktılara katkı sağlamaktadır (Martin, 2016).

Yukarıda temel başlıklar altında açıklanan uygulamaların, grup veya takımların Ringelmann etkisi nedeniyle beklenenden daha düşük performans ile çalışmasının önüne geçilmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Grup üyelerinin bireysel katkılarının görünür kılındığı, sorumlulukların açıkça tanımlandığı, performansın düzenli biçimde izlendiği ve adil geri bildirim mekanizmalarının işletildiği çalışma ortamlarında birlikte çalışmanın olumsuz tarafına yönelik etkinin azalması öngörülmektedir. Bu nedenle Ringelmann etkisini azaltmaya yönelik önlemler, grup ve takım çalışmalarında hem bireysel motivasyonu hem de kolektif verimliliği destekleyen bütüncül bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmelidir.

3. KOHLER ETKİSİ

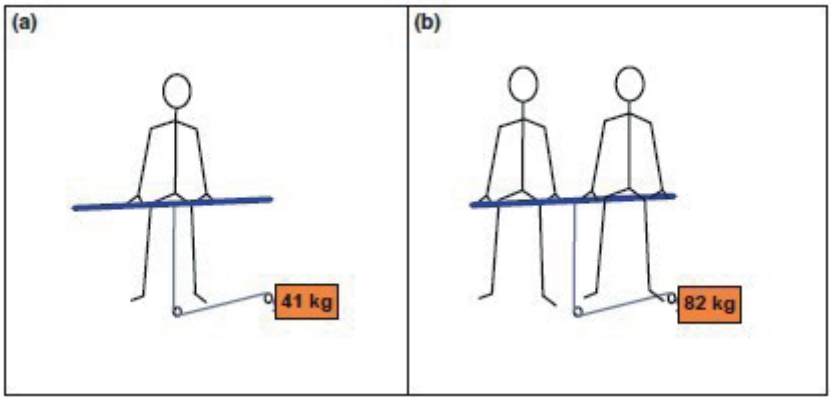
3.1. Grup ve Takım Performansında Köhler Etkisi

Köhler etkisi, daha az yetenekli bireylerin bir görevi başkalarıyla birlikte yerine getirdiklerinde, aynı görevi bireysel olarak gerçekleştirdikleri duruma kıyasla daha yüksek performans göstermeleriyle ortaya çıkan bir motivasyon kazanımıdır (Baron & Kerr, 2003). Bu etki ilk olarak 1920'li yıllarda Alman endüstriyel psikolog Otto Köhler'in çalışmalarıyla rapor edilmiştir.

Köhler (1926, 1927; aktaran Kerr ve Hertel, 2011), bir kürek kulübünün 72 erkek üyesi üzerinde bir çalışma yürütmüştür. Katılımcılardan her iki saniyede bir ağırlıkları yerden 75 cm yukarı kaldırmaları istenmiştir. Bu görevde bireysel koşulda 41 kg (şekil 2a), iki kişilik takım koşulunda ise 82 kg (Şekil 2b) ağırlık kullanılmıştır. Bu görevin dikkat çekici özelliği, iki kişilik takım koşulundaki performansın tamamen düşük performans gösteren kişiye bağ-

lı olmasıydı; çünkü düşük performans gösteren kişi ağırlığı kaldıramazsa, nispeten yüksek performans gösteren kişi de 82 kg'lık ağırlığı 75 cm yukarı kaldıramazdı. Steiner (1972), bu tür görevleri **bağlaçsal görevler** (*conjunctive tasks*) olarak sınıflandırmıştır. Birleştirici göreve örnek olarak bir montaj hattında yapılan sıralı işlemler verilebilir. Bu durumda nihai ürün, herkes kendi özel görevini tamamlamadan bitirilemez. Böyle bir ortamda grubun genel üretkenliği, büyük ölçüde en yavaş ya da en az güvenilir çalışanın performansı tarafından belirlenir.

Köhler özellikle grup üyelerinin yetenek bileşiminin grup performansı üzerindeki etkileriyle ilgilenmiştir (Hertel vd., 2000). Çalışma sonucunda, daha zayıf grup üyelerinin daha güçlü bir ortakla eşleştirildiklerinde, bireysel performanslarına kıyasla daha fazla çaba gösterdikleri ve fiziksel efor gerektiren görevlerde performanslarını artırabildikleri görülmüştür. Köhler'in bulguları, iki kişilik gruplarda daha zayıf üyenin daha güçlü bir üyeyle eşleştirildiğinde normal performans sınırlarının ötesine geçebileceğini ve bu motivasyon kazanımının büyüklüğünün, ortakların yetenek düzeyleri arasındaki farka bağlı olduğunu göstermektedir (Kerr & Hertel, 2011).



Şekil 2 (a,b): *Köhler etkisine ilişkin deney düzeneği, (Kerr and Hertel, 2011).*

Köhler etkisi olarak adlandırılan grup ve takım çalışmasında gözlenen motivasyon kazanımını ortaya çıkarabilecek iki olası mekanizma olduğu ileri sürülmektedir. Bu mekanizmalardan ilki "*Yukarı yönlü sosyal karşılaştırma*" olarak adlandırılmaktadır. Sosyal karşılaştırma kuramı (Festinger, 1954), bireyin kendi yeteneğini, kendisinden biraz daha üstün yeteneğe sahip olduğunu düşündüğü bir kişiyle karşılaştıracağını öngörmektedir. Yukarı yönlü sosyal karşılaştırmada, daha zayıf takım üyesinin motivasyonunu artırmak amaçlanıyorsa, bu üyenin daha güçlü bir takım üyesiyle eşleştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. (Hill, 2019).

Köhler etkisini açıklayan diğer bir mekanizma ise vazgeçilmezlik manipülasyonudur. Vazgeçilmezlik manipülasyonu Köhler'in çalışmasında, takımın en zayıf üyesinin görevini bıraktığında, kaldırılması gereken ağırlığın herhangi bir kişinin tek başına kaldırabileceği kadar hafif olmaması nedeniyle zayıf üyenin görevi sürdürememesinin, tüm grubun göreve devam edemeyecek olmasıyla ortaya konmuştur (Hill, 2019).

Diğer bir bakış açısıyla, bir gruptaki motivasyon artışı, kişinin kendi performansına ilişkin sonuçların bireysel çalışmaya kıyasla grupta daha yüksek veya daha önemli olarak algılandığında tetiklenebilmektedir (Weber ve Hertel, 2007). Vazgeçilmezliğin altında yatan psikolojik mekanizmalar, gruplardaki motivasyonun araçsallık değeri modelleriyle açıklanmaktadır. Bu da bir grup üyesinin gösterdiği çabanın, o çabaya ilişkin değerli olma algısına bağlı olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Grup performansını maksimize etmek ve grubu hayal kırıklığına uğratmamak gibi faydalar sosyal vazgeçilmezlik etkilerinin altında yatan hem bireyselci hem de kolektivist güdülere örnek olarak gösterilebilir (Weber ve Hertel, 2007).

Bazı araştırmalar, Köhler etkisi durumunda farklı motivasyon mekanizmalarının mutlaka birbirini dışlamadığını, aksine tamamlayıcı olabileceğini vurgulamıştır (Hertel vd., 2000; Kerr vd., 2005; Kerr ve diğerleri, 2007). Buna göre, bir kişi aynı anda hem grup sonucunu maksimize etmeye (kolektivist hedefleri takip etmeye) hem de iş arkadaşından daha iyi performans göstermeye (bireysel hedefleri takip etmeye) çalışabilir. Bir başka ifadeyle, yukarı doğru karşılaştırma ve sosyal vazgeçilmezlik süreçleri eşzamanlı olarak aktif olabilir; bu süreçlerin göreceli gücü hem durumsal faktörler (örneğin, normlar, görev yapısı) hem de bireyin kişiliğine bağlı olarak değişkenlik gösterebilir.

Köhler etkisine ilişkin araştırmalarda, motivasyon kazanımının yalnızca daha zayıf üyenin daha güçlü bir ortakla eşleştirilmesine bağlı olmadığı; aynı zamanda üyeler arasındaki yetenek farkının ne düzeyde olduğunun da etkili olduğu ileri sürülmüştür. Messe, vd. (2002) göre Köhler'in çalışmalarında motivasyon kazanımı, grup üyelerinin yetenekleri arasında orta düzeyde bir fark olduğunda en yüksek düzeye ulaşmaktadır. Buna karşılık, üyelerin yetenek düzeyleri birbirine çok yakın olduğunda ya da aralarındaki fark çok büyük olduğunda motivasyon kazanımının daha düşük düzeyde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durum literatürde Köhler yetenek farkı etkisi olarak adlandırılmaktadır (Messe vd., 2002).

3.2. Köhler Etkisinin Örgütsel Yansıması: Motivasyonel Kazanım

Motivasyon kayıpları, grupların ve takımların performans potansiyellerine ulaşmada yetersiz kaldıkları durumları açıklamada sık sık bir neden olarak belirtilmektedir. Bu nedenle, motivasyon kayıplarının nasıl azaltılabileceği veya ortadan kaldırılabileceği konusunda birçok araştırma yapılmış-

tır. Diğer taraftan, sadece motivasyon kayıplarının giderilmesi yerine konuya farklı bir pencereden bakılarak motivasyon kazanımlarının nasıl elde edilebileceği sorusunun cevaplanması, örgütlerin grup ve takımların performansını artırma konusunda önemli kazanımlar elde etmesine katkı sağlayacaktır (Lount vd., 2008).

Köhler bunu açıkça vurgulamamış olsa da, grup denemelerinde daha zayıf çalışma arkadaşı görevi bıraktıktan sonra daha güçlü çalışma arkadaşının göreve devam etmesinin fiilen mümkün olmamasıdır (Messe vd., 2002). Dolayısıyla Köhler'in takımları, daha sonra bağlaçsal görev olarak adlandırılan bir görevi yerine getirmekteydi (Steiner, 1972). Bağlaçsal görevlerde grubun, en az yetenekli üyesinden daha iyi bir performans sergileyebilmesi beklenmez. Bu nedenle Köhler'in grup denemelerinde gözlemlediği çaba artışları, daha az yetenekli olan grup üyelerindeki motivasyon kazanımlarından kaynaklanmıştır.

Birlikte ortak bir hedef için çalışma durumunda çoğu zaman grup ya da takım üyelerinin uygun çabanın ne olduğundan emin olamadıkları ve bu nedenle kendi çabalarının nasıl olması gerektiğini değerlendirmek ya da yeniden belirlemek için çalışma arkadaşlarının performanslarını kıstas olarak alma eğiliminde oldukları varsayılır. Köhler etkisi bağlamında değerlendirildiğinde, bu tür bir karşılaştırmanın daha zayıf üyede çaba artışına yol açması beklenir. Başka bir ifadeyle, daha iyi performans gösteren bir çalışma arkadaşıyla yapılan yukarı yönlü sosyal karşılaştırmanın oluşturduğu daha yüksek performans hedefi, daha zayıf çalışma arkadaşında **Köhler motivasyon kazanımı etkisi** olarak adlandırılan çaba artışını ortaya çıkarır (Messe vd., 2002).

4. GRUP VE TAKIM ÇALIŞMASININ ÇİFT YÖNLÜ DOĞASI: RINGELMANN VE KOHLER ETKİLERİNİN ENTEGRASYONU

Kolektif çalışmanın örgütsel bağlamda ele alındığı çalışmalarda ağırlık genel olarak sosyal kaytarma ile sonuçlanan olumsuz etkiler üzerine odaklanmıştır. Bununla birlikte, grup ya da takım çalışmasının performans bakımından her durumda olumsuz ya da her durumda olumlu etkisi olduğunu varsaymak tek taraflı bir yaklaşım olacaktır. Bu nedenle, birlikte çalışmanın her iki yönlü etkisinin ve bu etkiyi ele alan teorik yaklaşımların birlikte değerlendirilmesi daha geniş perspektifli ve objektif bir değerlendirme olanağı sağlayacaktır.

Ringelmann etkisi ve Köhler etkisi, kolektif çalışmanın bireysel performans üzerindeki zıt yönlü etkilerini açıklayan iki temel yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Ringelmann etkisi, grup büyüklüğü arttıkça bireysel katkının görünürlüğünün azalması, sorumluluğun dağılması ve koordinasyon kayıpları nedeniyle bireysel çabanın düşebileceğini ileri sürerken; Köhler etkisi, özellikle düşük performanslı bireylerin daha güçlü üyelerle birlikte çalıştıklarında kendi katkılarını grup başarısı açısından vazgeçilmez algılamaları so-

nucunda çabalarını artırabileceklerini savunmaktadır. Her iki yaklaşım da, grup ve takım çalışmalarının önemli bir yer tuttuğu örgütsel yaşamda ortaya çıkan performans değişimlerini açıklamak bakımından güçlü bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Ringelmann etkisi, kolektif çalışmalarda bireysel çabanın azalabileceği koşulları açıklarken; Köhler etkisi, uygun görev yapısı ve grup bileşimi altında bireysel çabanın artabileceğini göstermektedir. Bu nedenle söz konusu iki etki, örgütlerde grup çalışmasının yalnızca performans kaybı ya da yalnızca performans artışı yaratmadığını; aksine bireysel katkının görünürlüğü, sorumluluk algısı, grup üyeleri arasındaki yetenek farklılıkları ve ortak hedefin önemi gibi koşullara bağlı olarak farklı sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır.

Witte (1989), Köhler etkisini Ringelmann etkisinin karşıtı olarak değerlendirerek, kolektif çalışmanın yalnızca performans kaybı yaratmadığını, belirli koşullar altında performans artışı da sağlayabileceğini ileri sürmektedir. Ringelmann etkisi, bireylerin grup içinde çalışırken bireysel katkılarının azalmasını sosyal kaytarma ve koordinasyon kayıplarıyla açıklarken; Köhler etkisi, grup üyeleri arasındaki yetenek farkının uygun düzeyde olduğu durumlarda bireylerin daha yüksek çaba gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Witte'ye göre Ringelmann etkisi daha çok bireylerin rastgele bir araya getirildiği gruplarda gözlenen genel bir performans kaybını ifade ederken, Köhler etkisi grup üyelerinin bireysel performans düzeyleri arasındaki belirli oranlara bağlı olarak ortaya çıkan bir motivasyon ve performans artışı etkisidir. Bu bağlamda Ringelmann etkisi kolektif çalışmanın olumsuz yönünü, yani çaba azalması ve üretkenlik kaybını temsil ederken; Köhler etkisi kolektif çalışmanın olumlu yönünü, yani uygun grup bileşimiyle ortaya çıkabilecek motivasyonel kazanç ve performans artışını açıklamaktadır.

Gavala-González vd. (2026) gerçekleştirdiği çalışma, bireysel, iki kişilik, dört kişilik ve sekiz kişilik ekip koşullarını karşılaştırarak bu iki etkinin spor etkinlikleri bağlamındaki görünümünü incelemiştir. Araştırma bulguları, grup büyüklüğünün nesnel performansta sistematik bir düşüş ya da artış yaratmadığını ortaya koymakla birlikte, ekip büyüklüğünün sporcuların çabayı düzenleme biçimini ve algılanan efor düzeyini etkileyebileceğini göstermektedir. Bu durum, kolektif çalışmanın performans üzerindeki etkisinin yalnızca grup büyüklüğüne bağlı olmadığını; görev yapısı, bireysel katkının algılanan önemi, sorumluluk duygusu ve gelişimsel özellikler gibi faktörler tarafından da şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Schulz-Hardt ve Brodbeck'in grup performansı ve liderlik ilişkisini ele alan çalışması ise bu iki etkinin daha geniş bir kuramsal çerçevede değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Yazarlara göre grup performansı, doğrudan bireysel performansla karşılaştırılmamalı; grubun gerçek performansı, potansiyel grup performansı ile birlikte değerlendirilmelidir. Bu yaklaşım, grup çalışmalarında ortaya çıkan sonuçların yalnızca bireylerin yeteneklerin-

den değil, aynı zamanda süreç kayıpları ve süreç kazanımlarından etkilendiğini göstermektedir. Süreç kayıpları koordinasyon eksikliği, sosyal kaytarma ve motivasyon azalması gibi unsurlarla ilişkiliyken; süreç kazanımları sosyal rekabet, sosyal telafi ve Köhler etkisi gibi motivasyonel mekanizmalarla açıklanmaktadır. Bu doğrultuda Ringelmann etkisi, grup çalışmasının performans düşürücü yönünü; Köhler etkisi ise uygun görev yapısı, grup bileşimi ve katkı görünürlüğü sağlandığında ortaya çıkabilecek olumlu motivasyonel yönünü temsil etmektedir. Dolayısıyla kolektif çalışmanın örgütsel sonuçları, tek başına grup büyüklüğüne değil; görev türü, grup bileşimi, bireysel katkıların görünürlüğü, koordinasyon düzeyi, motivasyonel süreçler ve liderlik uygulamaları gibi çoklu faktörlere bağlı olarak şekillenmektedir.

Bu çalışmada yapılan teorik değerlendirmeler de göz önünde bulundurularak, birlikte çalışmanın iki uç noktasını oluşturan Ringelman ve Köhler etkilerinin kayıp-kazanım karşıtlığına alternatif olarak her iki teorinin de uygun bulunan yönlerinin dâhil edildiği hibrit bir geçiş modeli geliştirilmesi söz konusu olabilir. Önerilen modelde bir grup ya da takımın bireysel çaba düzeyi, birbiriyle etkileşen üç değişken tarafından belirlenir:

Görünürlük; Bireyin katkısının ne ölçüde ayırt edilebildiği sorusunun optimal düzey belirlenerek cevaplanması önemlidir. Çünkü görünürlüğün olmadığı ya da nispeten düşük olduğu grup ve takımlarda Ringelmann etkisinin oluşması beklenirken; örgüt politikaları ya da doğru liderlik yaklaşımları ile görünürlüğün üyelerin beklentisi ile orantılı olarak dengelendiği yapılarda Köhler etkisinin oluşabileceği uygun zemin oluşturulmuş olacaktır.

Yetenek farkı; Üyeler arası performansın belirleyici unsurlarından birisi olan yetenek düzeylerindeki farklılıkların, her bir üyenin kendi katkısını önemli olarak algılayacağı düzeyde olduğu grup ve takımlarda Köhler etkisi güçlenecektir. Üyeler arası yetenek farklılığının çok fazla olduğu durumlarda daha az yetenekli olan üyeler kendilerini değersiz hissedebileceği için katkı sunma konusunda isteksiz olabilecek ve bu da Ringelmann etkisini ortaya çıkarabilecektir. Bu nedenle grup ve takımlar oluşturulurken yetenek düzeyleri birbirinden çok farklı ya da çok yakın üyeler yerine, katkı sunma konusunda ortak hareket ederek birbirlerini olumlu etkileyecek yetenek düzeyinde üyelerin tercih edilmesi sağlanmalıdır.

Görev yapısı; Üyelerden en zayıf olanın performansının grup maksimum performansını ifade ettiği ve herkesin katkısının zorunlu olduğu bağlaçsal görevlerde Köhler etkisi baskın çıkmakta; bireysel katkıların toplamının grup ve takım performansını oluşturduğu eklemeli görevlerde ise Ringelmann etkisi gözlenmektedir. Bu nedenle, eğer müdahale mümkünse, görevin yapısı üyelerin kendi katkılarını önemli olarak algılayabilecekleri şekilde dizayn edilmelidir.

Bu üç değişkenin birlikte yarattığı koşulların, bir takımı **"Ringelmann bölgesi"nden** (çaba azalması) **"Köhler bölgesine"** (çaba artışı) taşımaya yardımcı olacağı ifade edilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada grup ve takım çalışmasında performans değerlendirmesi, Ringelmann etkisi ve Köhler etkisi çerçevesinde teorik ve karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Kolektif çalışmanın bireysel performans üzerindeki etkisinin tek yönlü olmadığı; görev yapısı, grup büyüklüğü, bireysel katkının görünürlüğü, üyeler arası yetenek farklılıkları ve sorumluluk algısı gibi değişkenlere bağlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu nedenle grup ve takım çalışmasının örgütsel sonuçlarını yalnızca olumlu ya da yalnızca olumsuz bir bakış açısıyla değerlendirmek yerine söz konusu değişkenleri birlikte ele alan bütüncül bir yaklaşım benimsenmesi gerekmektedir.

Ringelmann etkisi, grup büyüklüğü arttıkça bireysel katkının azalabileceğini ve grup performansının potansiyel performansın altında kalabileceğini ortaya koymaktadır. Bu etki; bireysel katkıların görünür olmadığı, sorumluluğun üyeler arasında belirsizleştiği, koordinasyonun zayıf kaldığı ve performansın bireysel düzeyde değerlendirilemediği koşullarda gözlemlenmektedir. Örgütsel bağlamda ise motivasyon kaybı, koordinasyon sorunları ve üretkenlik düşüşüyle ilişkilendirilen sosyal kaytarma olgusunun temel kuramsal dayanağını oluşturmaktadır (Latané vd., 1979). Bu nedenle grup ve takım çalışması tasarlanırken yalnızca üye sayısını artırmanın performansı otomatik olarak yükselteceği varsayımından kaçınılmalıdır.

Köhler etkisi ise kolektif çalışmanın performans üzerindeki olumlu yönünü temsil etmektedir. Özellikle daha düşük performanslı üyelerin, kendilerinden daha güçlü üyelerle birlikte çalıştıklarında ve kendi katkılarını grup başarısı açısından vazgeçilmez algıladıklarında daha fazla çaba gösterebildiklerini ortaya koymaktadır. Köhler'e göre küçük gruplardaki yüksek performansın ardında yalnızca bireysel yetenek değil, üyelerin birbirlerine coşku aşılaması ve daha güçlü üyenin liderlik rolünü üstlenerek daha az yetenekli ortağı teşvik etmesi de yatmaktadır (Kerr ve Hertel, 2011). Bu durum, uygun görev yapısı ve grup bileşimi sağlandığında takım çalışmasının mentorluk, eşleştirme, takım içi öğrenme ve pozitif sinerji açısından önemli kazanımlar yaratabileceğini göstermektedir.

İki etki birlikte değerlendirildiğinde, kolektif çalışmanın örgütsel sonuçlarının tek bir değişkene indirgenemeyeceği açıkça görülmektedir. Bu çalışmada önerilen Kolektif Çaba Denge Modeli (KÇDM), bir takımın hangi koşullarda çaba azalmasına, hangi koşullarda ise motivasyonel kazanıma yöneldiğini görünürlük, yetenek farkı ve görev yapısı değişkenleri üzerinden açıklamaktadır. Örgütlerde etkili takım çalışması için temel amaç, bu denge

noktasını hedefleyecek biçimde grup yapısını, görev tasarımını, performans sistemlerini ve liderlik uygulamalarını birlikte düzenlemek olmalıdır.

Bu teorik değerlendirmelerden hareketle aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

Bireysel katkıyı görünür kılan sistemler tasarlanmalıdır. Ringelmann etkisinin temel kaynağı olan anonimlik ve görünürlük kaybı, performans izleme sistemleri, rol tanımlarının netleştirilmesi ve düzenli geri bildirim mekanizmaları ile hafifletilebilir. Her üyenin görev ve sorumluluklarının açık biçimde tanımlandığı ve bireysel katkıların izlenebildiği yapılarda sosyal kaytarma eğiliminin belirgin biçimde azaldığı bilinmektedir.

Takım bileşimi ve görev yapısı stratejik biçimde planlanmalıdır. Köhler etkisinden yararlanabilmek için takım oluşturulurken üyeler arasındaki yetenek farkının orta düzeyde tutulmasına özen gösterilmelidir. Yetenek farkının aşırı büyük olması düşük performanslı üyelerde yetersizlik ve vazgeçme duygusu yaratabilirken, aşırı küçük olması motivasyonel karşılaştırma etkisini zayıflatabilir. Bunun yanı sıra bağlaçsal görev yapılarının Köhler etkisini daha güçlü biçimde tetiklediği göz önünde bulundurularak görev tasarımı bu anlayışla ele alınmalıdır.

Optimal takım büyüklüğü dikkatle belirlenmelidir. Ringelmann etkisinin grup büyüdükçe güçlendiği bilinmektedir. Görevin niteliği, üyeler arası bağımlılık düzeyi, karar alma gereksinimleri ve bireysel katkının ölçülebilirliği birlikte değerlendirilerek takım büyüklüğü önceden planlanmalı, gerektiğinde yeniden yapılandırılmalıdır. Alan yazınındaki bulgular, 6-7 kişilik takımların pek çok örgütsel görev için etkin bir denge sunduğuna işaret etmektedir.

Hesap verebilirlik kültürü ve adil ödül sistemleri geliştirilmelidir. Bireysel sorumlulukların açıkça tanımlandığı, performansın şeffaf kriterlerle izlendiği ve katkıların adil biçimde ödüllendirildiği örgütsel yapılar, hem Ringelmann etkisinin yarattığı performans kayıplarını azaltmakta hem de Köhler etkisinin motivasyonel kazanımlarını desteklemektedir. Ödül sistemleri yalnızca maddi teşviklerle sınırlı tutulmayıp takdir, görünürlük ve gelişim fırsatlarını da kapsamalıdır.

Liderlik uygulamaları bilinçli biçimde tasarlanmalıdır. Liderler, grup içi koordinasyonu sağlamalı, sorumlulukları netleştirmeli ve üyeler arasında adil bir iş yükü dağılımı oluşturmalıdır. Bunun yanında üyelerin birbirleriyle yapıcı biçimde karşılaştırma yapabilecekleri, gelişim odaklı geri bildirim alabilecekleri ve ortak hedefe katkı sunduklarını hissedebilecekleri bir takım iklimi oluşturulmalıdır. Böyle bir ortam süreç kayıplarını azaltırken Köhler etkisi gibi süreç kazanımlarının ortaya çıkmasını da kolaylaştırabilir.

Sonuç olarak Ringelmann ve Köhler etkileri, kolektif çalışmanın karmaşık ve çok boyutlu doğasını kavramak açısından birbirini tamamlayan teorik çerçeveler olarak değerlendirilmelidir. Grup ve takım yapılarının örgütsel yaşamdaki yerinin giderek büyüdüğü günümüzde bu iki etkiyi KÇDM çerçevesinde birlikte kavramak; liderler, yöneticiler ve insan kaynakları pratiği açısından hem performans yönetiminde hem de takım tasarımında daha bilinçli ve etkin kararlar alınmasına zemin hazırlayacaktır.

KAYNAKÇA

Armstead, C., Bierman, D., Bradshaw, P., Martin, T., & Wright, K. (2016). Groups vs. teams: Which one are you leading? *Nurse Leader*, 14(3), 179-182.

Aronson, E., Wilson, T. & Akert, R.M. (2012). Sosyal Psikoloji, çev. Okhan Gündüz, Kaknüs Yayınları, İstanbul.

Baron, R., & Kerr, N. (2003). *Group process, group decision, group action 2/E*. McGraw-Hill Education (UK).

Benishek, L. E., & Lazzara, E. H. (2019). Teams in a new era: Some considerations and implications. *Frontiers in Psychology*, 10, 1006. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01006

Blenko, M. W., Mankins, M. C., & Rogers, P. (2010). Decide & deliver: 5 steps to breakthrough performance in your organization. *Harvard Business Press*.

Brandler, S., & Roman, C. P. (1999). Group work: Skills and strategies for effective interventions. *Routledge Taylor & Francis Group*, New York and London.

Chapman, R. J. (1998). The effectiveness of working group risk identification and assessment techniques. *International Journal of Project Management*, *16(6),* 333-343. https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00015-5

Contu, A., & Pecis, L. (2017). Groups and teams at work. In: Knights D, Willmott H, editors. Introducing organizational behaviour and management. Cengage Learning, p. 113–157.

Çiçek, I., Evcimen, İ., & Biçer, İ.H. (2018). Örgütsel Bağlamda Kişi-Grup Uyumu Kuramsal Perspektif. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 14(3)*, 699-730. https://doi.org/10.17130/ijmeb.2018343119

Darley, J., & Latané, B. (1968). Bystander intervention in emergence: Diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 377-383. https://doi.org/10.1037/h0025589

Delarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S., & Burridge, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, *10(2)*, 127-148. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00227.x

Devine, D. J. (2002). A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(4), 291. https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.4.291

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations,* 7, 117-140, https://doi.org/10.1177/001872675400700202

Fisher, S. G., Hunter, T. A., & Macrosson, W. K. (1997). Team or group? Managers' perceptions of the differences. *Journal of Managerial Psychology, 12(4)*, 232-242. https://doi.org/10.1108/02683949710174838

Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (2004). Advancing accountability theory and practi-

ce: Introduction to the human resource management review special edition. *Human resource management review, 14(1)*, 1-17. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.02.001

Gavala-González, J., Gamboa González, J., Fernández-García, J. C., & Porras-García, E. (2026). Designing the ideal crew—The Ringelmann vs. Köhler effects in adolescent rowers. *Applied Sciences, 16*(2), 1066. https://doi.org/10.3390/app16021066

Gelfand, M. J., Lim, B. C., & Raver, J. L. (2004). Culture and accountability in organizations: Variations in forms of social control across cultures. *Human Resource management review*, *14(1)*, 135-160. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.02.007

Gilley, A., & Kerno Jr, S. J. (2010). Groups, teams, and communities of practice: A comparison. *Advances in Developing Human Resources*, *12(1),* 46-60. https://doi.org/10.1177/15234223103653

Hertel, G., Kerr, N. L., & Messé, L. A. (2000). Motivation gains in performance groups: Paradigmatic and theoretical developments on the Köhler effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, *79(4)*, 580. https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.4.580

Hill, C. R. (2019). The Köhler effect: A motivational strategy for strength and conditioning. *Strength & Conditioning Journal, 41(5),* 90-95.

Hurt, A. C., & Trombley, S. M. (2007). The Punctuated-Tuckman: Towards a New Group Development Model. Online Submission.

İlhan, A., & İnce, E. (2015). Takım çalışması ve takım etkinliğini belirleyen faktörlerin ölçülmesi: Gaziantep Üniversitesi'nde bir uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1)*, 127-152. https://izlik.org/JA48TR64PN

Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal Of Experimental Social Psychology*, *10(4)*, 371-384. https://doi.org/10.1016/0022-1031(74)90033-X

Jackson, J. M. ve Harkıns, S. G. (1985). Equity in effort: An explanation of the social loafing effect, *Journal of Personality and Social Psychology, 49(5)*,1199-1206. https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.5.1199

Jones, G. R. (1984). Task visibility, free riding, and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior. *Academy of Management Review*, 9: 684–695. https://doi.org/10.2307/258490

Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, *65(4),* 681. https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.4.681

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review, 71,* 111-120.

Kerr, N. L., Messé, L. A., Park, E. S., & Sambolec, E. J. (2005). Identifiability, performance feedback and the Köhler effect. *Group Processes & Intergroup Relations*,

8(4), 375-390. https://doi.org/10.1177/13684302050564

Kerr, N. L., vd. (2007). Psychological mechanisms underlying the Köhler motivation gain. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *33*(6), 828-841.

Kerr, N. L., & Hertel, G. (2011). The Köhler group motivation gain: How to motivate the 'weak links' in a group. *Social and Personality Psychology Compass*, *5(1),* 43-55. https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00333.x

Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest,* 7(3), 77-124. https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.0003

Kozlowski, S. W. (2018). Enhancing the effectiveness of work groups and teams: A reflection. *Perspectives on Psychological Science*, *13(2)*, 205-212. https://doi.org/10.1177/17456916176970

Kravitz, D. A., & Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: *The Original Article. Journal Of Personality And Social Psychology*, 50(5), 936–941. https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.5.936

Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality And Social Psychology*, *37(6),* 822.

Levi, D., (2001). Goups Dynamics for Teams, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California, pp.4-5

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

Liu.Z. & Zhao, E. (2011). Team performance and individual performance: Example from engineering consultancy company in China. In 2011 International Conference on Management and Service Science (pp. 1-4). IEEE.

Lount Jr, R. B., Kerr, N. L., Messé, L. A., Seok, D. H., & Park, E. S. (2008). An examination of the stability and persistence of the Köhler motivation gain effect. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 12(4), 279. https://doi.org/10.1037/1089-2699.12.4.279

Martin, A. D. (2016). Accountability in mixed-generation teams. Pepperdine University.

Marx, K. (2014). Feuerbach Üzerine Tezler. Sosyologca, (7).

McGrath, J. E. (1964). Social psychology: A brief introduction. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston

Messé, L. A., Hertel, G., Kerr, N. L., Lount Jr, R. B., & Park, E. S. (2002). Knowledge of partner's ability as a moderator of group motivation gains: An exploration of the Köhler discrepancy effect. *Journal of Personality and social Psychology*, 82(6), 935. https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.935

Mieczkowski, E., Turner, C., Vélez, N., & Griffiths, T. L. (2025). People evaluate idle

collaborators based on their impact on task efficiency. *Cognition,* 264, 106200. https://doi.org/10.1016/j.cognition.2025.106200

Mirzayev, M., & Yunusova, A. (2024). Performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar ve alınacak önlemler. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *16(2)*, 111-130. https://doi.org/10.69785/oybd.1471597

Mueller, J.S. (2012). Why individuals in larger teams perform worse, *Organizational Behavior and Human Decision Processes. 117 (1),* 111–124. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.08.004

Muscato, A. F., Bush, S. A., Greenhaw, L. L., & Baker, C. N. (2023). Leading teams# 2: Stages of group development. EDIS, 2023(4). https://doi.org/10.32473/edis-wc433-2023

Önal, N. (2024). Etkili takım çalışmasında öz-liderlik kavramı ve kurum içi halkla ilişkilerin süreçteki rolü, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Ötügen Dinçer, İ. (2026). Kalabalık ekiplerin gizli problemi: ringelmann etkisi, *Harvard Business Review Türkiye*.

Öztürk Çiftci, D. (2019). 21. Yüzyılın lidersiz örgütleri: Holakrasi. İçinde Sosyal Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Araştırma ve Değerlendirmeler (s. 105–117), Gece Kitaplığı.

Petty, R. E., Harkins, S. G., Williams, K. D., & Latane, B. (1977). The effects of group size on cognitive effort and evaluation. *Personality and Social Psychology Bulletin, 3(4),* 579-582. https://doi.org/10.1177/0146167277003004

Reimer, T., Russell, T., & Roland, C. (2017). Groups and teams in organizations. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-23.

Ringelmann, M. (1913). Research on animate sources of power: The work of man. *Annales de l'Instuit National Agronomique*, 12, 1-4

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). Örgütsel Davranış (İ. Erdem, Çev. Ed.). Nobel Akademik Yayıncılık

Saltman, D. C., O'Dea, N. A., Farmer, J., Veitch, C., Rosen, G., & Kidd, M. R. (2007). Groups or teams in health care: finding the best fit. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, *13(1),* 55-60. https://doi.org/10.1111/j.1365-2753.2006.00649.x

Schein, E.H., Organizational Psychology, Upple Saddle River; NS: Prentice HALL, 1965, p.67

Schulz-Hardt, S., & Brodbeck, F. C. (2012). Group performance and leadership. M. Hewstone, M./W. Stroebe/K. Jonas, K.(eds.), *An Introduction to Social Psychology*, Glasgow, 415-448.

Seck, M. M., & Helton, L. (2014). Faculty Development of a Joint MSW Program Utilizing Tuckman's Model of Stages of Group Development. Social Work with Groups, 37(2), 158-168. doi:10.1080/01609513.2013.828908

Shaw, M.E. (1981). Group Dynamics: The Dynamics of Small Group Behavior. 3rd Ed.

New York: McGraw- Hill.

Sheehy, P. (2006). The reality of social groups. Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York

Shepperd, J. A. (1993). Productivity loss in performance groups: A motivation analysis. *Psychological Bulletin*, 113(1), 67–81. https://doi.org/10.1037/0033-2909.113.1.67

Steiner, I. D. (1966). Models for inferring relationships between group size and potential group productivity. *Behavioral science*, *11*(4), 273-283. https://doi.org/10.1002/bs.3830110404

Steiner, I. D. (1972). Group Process and Productivity. New York: Academic Press.

Taylor, S.E, Peplau, L.A. & Sears, D.O. (2015). Sosyal Psikoloji, çev. Ali Dönmez, İmge Kitabevi, Ankara.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin, 63(6),* 384-399. https://doi.org/10.1037/h0022100

Tuckman, B. W., & Jensen, M. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Management*, *2(4),* 419-427. https://doi.org/10.1177/1059601177002004

Vaida, S., & Şerban, D. (2021). Group development stages. A brief comparative analysis of various models. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Psychologia-Paedagogia, 66(1),* 91-110. DOI:10.24193/subbpsyped.2021.1.05

Vangrieken, K., Boon, A., Dochy, F., & Kyndt, E. (2017). Group, Team, or Something in Between? Conceptualising and Measuring Team Entitativity. *Frontline Learning Research*, *5(4)*, 1-41. https://doi.org/10.14786/flr.v5i4.297

Weber, B., & Hertel, G. (2007). Motivation gains of inferior group members: A meta-analytical review. *Journal of Personality and Social Psychology, 93(6),* 973. https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.6.973

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

Witte, E. H. (1989). Köhler rediscovered: The anti-Ringelmann effect. *European Journal of Social Psychology*, *19*(2), 147-154. https://doi.org/10.1002/ejsp.2420190206

Yalçın, H. (2023). Social loafing: Causes, prevention strategies and analysis of social loafing in audit firms. *European Journal of Managerial Research*, *7(13),*69-85. https://izlik.org/JA26GE89WJ

Yılmazer, A. (2011). Takım esaslı performans ölçme sistemlerinin uygulanmasında etkili olan faktörlerin tespitine yönelik bir inceleme. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 6(2),* 114-124. https://izlik.org/JA64ZT75MR

Zhu, M., & Wang, H. (2018). A literature review of social loafing and teams with group development. Available at SSRN 3176383.

Zoltan, R., & Vancea, R. (2015). Organizational work groups and work teams–approaches and differences. *Ecoforum Journal*, *4(1)*, 13-13.

https://ecampusontario.pressbooks.pub/communicationpsychology/chapter/9-2-characteristics-of-effective-groups/

http://www.askoxford.com



İŞ-YAŞAM DENGESİNİN YAŞAM DOYUMUNA ETKİSİ: HEMŞİRELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Gizem Dilara AYDEMİR[1]

1 Yüksek Lisans öğrencisi, Pamukkale Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon, ORCID: 0009-0008-3008-5929

1. GİRİŞ

Günümüz çalışma yaşamında artan iş yükü, çalışma saatlerinin uzun olması ve vardiya usulü çalışma biçimi, bireylerin işleri ile özel yaşamları arasında bir denge kurabilmelerini giderek daha fazla zorlaştırmaktadır. Bu noktada iş-yaşam dengesi, bireyin iş yaşamına ve iş haricindeki rollerine ilişkin sorumluluklarını kendi öncelikleri doğrultusunda, bir çatışma yaşamadan sürdürebilmesiyle ilişkilendirilmektedir (Greenhaus ve Allen, 2011: 166). Bu nedenle iş-yaşam dengesi, zamanın iki alan arasında eşit biçimde paylaşılmasından çok, iş ve özel yaşama ait sorumlulukların birbiriyle uyumlu biçimde yürütülmesini ve bireyin bu süreçten genel olarak tatmin duymasını ifade etmektedir (Clark, 2000:749; Greenhaus vd., 2003:512). İş ve özel yaşam arasındaki ilişkinin boyutu, bireyin yaşam kalitesi ve genel iyi oluşu üzerinde etkili olan önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir (Guest, 2002:257; Frone, 2003:143).

İş ve özel yaşam arasındaki dengenin bozulması ise, bir alanda yaşanan baskı ve taleplerin diğer alana yansımasına neden olabilmektedir (Netemeyer vd., 1996: 400). Bu durum, özellikle sorumluluk düzeyi yüksek ve çalışma koşulları daha yoğun olan meslek gruplarında daha belirgin hâle gelmektedir. Sağlık sektörü de bu açıdan dikkatle ele alınması gereken alanlardan biridir. Çünkü sağlık çalışanlarının iş ve özel yaşam arasında kurdukları uyum, yalnızca bireysel yaşamları açısından değil, sunulan hizmetin niteliği açısından da önem taşımaktadır (Toker ve Kalıpçı, 2020: 889; Reiter, 2007:274). Bu yönüyle iş-yaşam dengesinin korunması, yalnızca çalışma yaşamına ilişkin bir mesele değil, bireyin genel yaşamını etkileyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Hudson, 2005:4).

Yaşam doyumu ise bireyin sahip olduğu yaşam koşullarını kendi ilkeleri doğrultusunda genel olarak değerlendirmesi sonucunda ulaştığı memnuniyet düzeyini ifade etmektedir (Diener vd., 1985:71). Çalışma yaşamında kurulan dengenin, bireyin yaşamını bir bütün olarak değerlendirme biçimi üzerinde etkili olduğu ve bu nedenle yaşam doyumuyla yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir (Tait vd., 1989:502: Pavot ve Diener, 2008:139). Sağlık çalışanları içinde yer alan hemşireler, yoğun iş temposu, fiziksel yorgunluk, duygusal emek ve düzensiz çalışma saatleri nedeniyle iş-yaşam dengesini kurmakta daha fazla zorlanabilmektedir (Grzywacz ve Carlson, 2007:458). Bu nedenle hemşirelerin iş ve özel yaşam arasında kurdukları uyumun, yaşam doyumları üzerinde önemli sonuçlara sebep olabileceği düşünülmektedir (Kalliath ve Brough, 2008:326: 326; Özarı, 2019: 12).

Bu çalışma, hemşirelerin iş-yaşam dengesi algılarının yaşam doyumları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Hemşirelik mesleğinin çalışma koşulları ve beraberinde getirdiği sorumluluklar dikkate alındığında,

iş-yaşam dengesinin yaşam doyumu üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi önemli görülmektedir. Bu bağlamda araştırma neticesinde ulaşılacak bulguların değerlendirilmesinin hem konuya ilişkin yazına destek hem de hemşirelerin yaşam kalitesini desteklemeye yönelik uygulamalara fikir vermesi beklenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş-Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesi, bireyin çalışma yaşamına ilişkin sorumlulukları ile iş dışındaki yaşam alanları arasında kurduğu uyumu ifade etmektedir (Guest, 2002: 257). Bu uyum, iş ve aile rollerinin ya da daha kapsamlı anlamda iş ve özel yaşamla ilgili sorumlulukların bireyin öncelikleri doğrultusunda birlikte sürdürülebilmesiyle ilişkilidir (Greenhaus ve Allen, 2011: 166). Bu nedenle iş-yaşam dengesi, zamanın iki alan arasında eşit biçimde paylaşılmasından çok, farklı sorumlulukların birbiriyle çatışmadan yürütülebilmesini ve bireyin bu süreçten genel olarak memnuniyet duymasını içermektedir (Clark, 2000: 749).

Kavramın literatürdeki gelişimine bakıldığında, ilk dönemlerde daha çok iş-aile çatışması üzerinden ele alındığı görülmektedir. Bu dönemde yapılan çalışmalarda, iş ve aile rollerinden kaynaklanan talepler arasındaki uyumsuzluğun yarattığı baskı ve gerilim ön plana çıkmıştır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 76). Buna rağmen zamanla çalışma yaşamındaki ve toplumsal yapıdaki değişimler, kavramın daha geniş bir çerçevede değerlendirilmesini gerekli hale getirmiştir. Özellikle farklı yaşam biçimlerinin yaygınlaşması ve çalışanların yalnızca aile sorumluluklarıyla sınırlı kalmayan çeşitli sorumluluklar üstlenmesi, iş-yaşam dengesi kavramının aile sınırlarını geçerek yaşamın farklı alanlarını kapsayacak biçimde genişlemesine olanak sağlamıştır (Casper vd.,2007: 478).Bu değişimle birlikte iş-yaşam dengesi, yalnızca aileye ilişkin rollerle değil, bireyin kişisel zamanı, sosyal ilişkileri ve kendine ayırdığı alanla da bağlantılı bir kavram hâline gelmiştir (Özarı, 2019: 12). Günümüzde bu denge, bireyin sahip olduğu zaman ve enerjiyi yaşamın farklı alanlarına nasıl dağıttığıyla yakından ilişkilendirilmektedir (Hudson, 2005: 4). Bu yönüyle iş-yaşam dengesi, yalnızca çatışmayı azaltmaya yönelik bir yaklaşım değil, aynı zamanda yaşam kalitesini ve genel iyi oluş halini destekleyen bir unsur olarak da üzerinde durulmaktadır (Reiter, 2007: 274). İş ve özel yaşam arasındaki sınırların nasıl kurulduğu da bu sürecin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Zira yaşamını sürdürebilmek amacıyla zamanının büyük bir bölümünü işyerinde geçirmek durumunda kalan birey mesai saatleri dışında işyerini fiziki olarak terk etse dahi sürekli olarak işini düşünmek durumunda kalabilmektedir (Kolbaşı ve Bağcı, 2019:120). Bununla birlikte çalışma saatleri, iş yükü ve örgütsel beklentiler gibi nesnel koşullar

dengeyi etkilerken, bireyin bu alanlar arasındaki geçişleri nasıl yönettiği de denge algısını farklılaştırabilmektedir (Clark, 2000: 747; Guest, 2002: 255). Bu nedenle iş-yaşam dengesi, bir alanın diğeri karşısında geri planda kalmasıyla değil, farklı rollerin bir arada ve birbiriyle daha uyumlu biçimde sürdürülebilmesiyle açıklanan çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır (Toker ve Kalıpçı, 2020: 889).

2.2. Yaşam Doyumu

Yaşam doyumu, en genel anlamıyla bireyin yaşamını bir bütün olarak değerlendirirken ulaştığı öznel memnuniyet düzeyini ifade etmektedir. Bireylerin mutlu ve huzurlu bir hayat sürdürebilmeleri ve yaşadıkları hayattan yeterince doyum sağlayabilmeleri kendilerinin içerisinde bulundukları yaşamlarına dair tüm alanlardaki beklentilerini büyük ölçüde karşılayabilmelerine göre değişim göstereceği söylenebilir (Bursalı ve Bağcı, 2012:532). Bu doğrultu da yaşam doyumu, bireyin o anda hissettiği geçici mutluluktan çok, yaşamının genel gidişatını nasıl anlamlandırdığıyla ilişkilidir (Veenhoven, 2012:66).

Literatürde, bireyin sahip oldukları ile beklentileri arasındaki uyum arttıkça yaşam doyumunun da olumlu yönde arttığı vurgulanmaktadır (Shin ve Johnson, 1978:478). Kişinin yaşamını anlamlı, yeterli ve kendi hedefleriyle uyumlu bulması, bu genel memnuniyet algısını desteklemektedir (Emmons, 1986:1060). Özellikle aile ortamında aile fertleri arasında kurulan sağlıklı bir iletişime tanık olarak yetişen bireylerin kendilerini çok daha iyi hissettikleri ve bu durumun tüm yaşamları boyunca sergileyecekleri davranışlara olumlu yansımalarının olduğu görülmektedir (Kolbaşı ve Bağcı, 2019:120). Yaşam doyumu, yalnızca belirli bir yaşam alanına ilişkin memnuniyeti değil, bireyin yaşamına ilişkin genel yargısını yansıtan bütüncül bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Kavramın özünde yer alan bilişsel süreç de bireyin yaşam kalitesini dışsal bir ölçütten çok kendi içsel standartları doğrultusunda ele almasına dayanmaktadır (Sirgy, 2012:12).

Yaşam doyumunun oluşumu, yalnızca bireysel başarılarla değil, yaşamın farklı alanlarının birlikte değerlendirilmesiyle ilişkilidir. Sosyal ilişkiler, sağlık durumu, çalışma yaşamı ve bireyin kendisine ayırabildiği zaman, bu genel değerlendirmenin önemli parçaları arasında yer almaktadır (Heller vd., 2002:816). Bu nedenle yaşam doyumu, bireyin yaşamını oluşturan farklı boyutları bir arada ele alarak ulaştığı genel memnuniyet durumu olarak ifade edilebilir (Luthans vd., 2007:54). Sonuç olarak bakıldığında yaşam doyumu, bireyin mevcut yaşamını ne ölçüde benimsediğini ve ulaştığı koşulları ne derece tatmin edici bulduğunu yansıtan kapsamlı bir değerlendirme alanı oluşturmaktadır (Veenhoven, 2012:66).

2.3. İş-Yaşam Dengesi ve Yaşam Doyumu İlişkisi

İş-yaşam dengesi ile yaşam doyumu arasındaki ilişki, literatürde bireyin yaşamını oluşturan farklı alanların birbiriyle nasıl etkileşim kurduğu üzerinden ele alınmaktadır. Yapılan çalışmalar, iş ve özel yaşam rolleri arasında kurulan uyumun, bireyin yaşamını genel olarak değerlendirme biçimiyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Greenhaus vd., 2003:510). Bu nedenle bireyin mesleki sorumlulukları ile kişisel yaşamı arasında denge kurabilmesi, yaşam kalitesini etkileyen önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Dikmen, 2011:116). Sonuç olarak iş-yaşam dengesi ile yaşam doyumu arasındaki ilişki, bireyin iş ve sosyal rolleri arasında kurduğu uyumla bağlantılıdır. Bu uyumun korunması, hem bireyin yaşamını daha olumlu değerlendirmesi hem de çalışma yaşamını daha dengeli sürdürebilmesi açısından önem taşımaktadır (Toker ve Kalıpçı, 2020: 889 ; Tutgaç, 2023:56).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Problemi

Günümüz çalışma yaşamında iş ve özel yaşam arasındaki dengenin korunması, çalışanlar açısından gittikçe önemli bir konu hâlini almıştır. Özellikle yoğun iş temposu, vardiyalı çalışma düzeni, uzun çalışma saatleri ve artan sorumluluklar, çalışanların iş dışındaki yaşamlarına ayırdıkları zamanı ve enerjiyi sınırlayabilmektedir. Bu durum, bireyin yalnızca çalışma yaşamını değil, yaşamını genel olarak değerlendirme biçimini de etkileyebilmektedir.

Sağlık sektörü, iş yaşam dengesi bakımından dikkatle ele alınması gereken alanlardan biridir. Özellikle hemşirelik mesleği; nöbet sistemi, yoğun iş yükü, zaman baskısı ve duygusal emek gerektiren yapısı nedeniyle iş ve özel yaşam arasında denge kurmayı zorlaştırabilmektedir. İş yaşam dengesinin bozulması ise zamanla yaşam doyumunda azalmaya yol açabilmektedir.

Literatürde iş yaşam dengesi ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi ele alan çeşitli çalışmalar bulunmakla birlikte, belirli şehirler ve kurum türleri üzerinden yürütülen güncel saha çalışmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın temel problemi, Denizli ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerdeki görevli hemşirelerin yaşadıkları iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının yaşam doyumlarını nasıl etkilediğinin belirlenmesidir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, Denizli ilinde faaliyetlerini devam ettiren özel hastanelerdeki hemşirelerin iş yaşam dengeleri ve yaşam doyumları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın önemi hem literatüre hem de uygulamaya sağlayacağı katkı bakımından ele alınabilir. Literatür açısından çalışma, iş yaşam dengesi ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi hemşireler örnekleminde inceleyerek konuya ilişkin bilgi birikimine katkı sunmayı amaç-

lamaktadır. Uygulama açısından ise elde edilecek bulguların, özel hastanelerde görev yapan hemşirelerin çalışma koşullarının değerlendirilmesinde ve çalışan odaklı uygulamaların geliştirilmesinde fikir vermesi beklenmektedir. İş yaşam dengesinin desteklenmesi, yalnızca çalışan memnuniyeti açısından değil, iş gücünün sürekliliği, hizmet kalitesi ve kurumsal verimlilik açısından da önem taşımaktadır. Bu araştırma kapsamında benimsenen araştırma yaklaşımı nicel araştırma ve kullanılan model ise ilişkisel tarama modelidir. Araştırma modeli, hemşirelerin iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması düzeylerinin yaşam doyumları üzerindeki etkisini incelemeye yöneliktir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bireyin yaşamının bir bütün olarak değerlendirmesinde, iş yaşamından kaynaklanan olumlu ya da olumsuz deneyimlerin özel yaşama yansıması önemli bir rol oynamaktadır. İlgili literatür incelendiğinde çalışanların iş ve aile yaşamları arasında yaşadıkları çatışmaların onların yaşam doyumları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Özkan ve Çoban Kumbalı, 2023; Uzun Güripek ve Güripek, 2022). Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

H1: Hemşirelerin yaşadıkları iş-aile çatışması yaşam doyumlarını negatif yönde etkiler.

H2: Hemşirelerin yaşadıkları aile-iş çatışması yaşam doyumlarını negatif yönde etkiler.

3.4. Araştırma Evreni ve Örneklem

Denizli il merkezinde faaliyetlerini sürdüren tüm özel hastanelerdeki görevli hemşireler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışmanın özel hastanelerle sınırlandırılmasında, bu kurumlarda çalışma temposunun, iş yükünün ve performans baskısının hemşirelerin iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi daha belirgin biçimde etkileyebileceği düşüncesi etkili olmuştur. Evrenin tamamına ulaşmak zaman, maliyet ve uygulama süreci bakımından güç olduğundan, araştırmada örneklem üzerinden veri toplanmıştır. Araştırmanın örneklemi, Denizli'deki özel hastanelerde görev yapan ve araştırmaya katılma konusunda gönüllü olan 110 hemşireden oluşmaktadır. Örneklem seçimi esnasında kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan verilerin elde edilmesi anket tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Hazırlanan anket formu üç bölüme ayrılmıştır. İlk bölüm demografik özelliklere ilişkin soruları barındırmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde iş yaşam dengesini ölçümleyebilmek amacıyla, Netemeyer vd., (1996) tarafından geliştirilmiş olup geçerlik ve gü-

venilirlik çalışmaları Kolbaşı ve Bağcı (2018) tarafından gerçekleştirilen ölçek yer almaktadır. Ölçek toplam 10 maddeden oluşmakta ve iş-aile çatışması ile aile-iş çatışması olmak üzere iki boyutu içermektedir. Maddeler 5'li Likert tipinde düzenlenmiştir. Katılımcıların her bir ifadeye ilişkin tutumlarını 1 ile 5 arasındaki ölçeğe göre değerlendirmeleri (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) istenmiştir. Ölçekten alınan puanın yükselmesi, hemşirenin yaşadığı rol çatışmasının arttığını göstermektedir.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise katılımcıların yaşam doyumu düzeylerini belirlemek amacıyla Diener vd. (1985) tarafından geliştirilen ve Toker ve Kalıpçı (2020) tarafından geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilen Yaşam Doyumu Ölçeği bulunmaktadır. Bu ölçek tek boyutlu bir yapıya sahip olup 5 maddeden oluşmaktadır. Yaşam Doyumu Ölçeği de 5'li Likert tipinde uygulanmıştır. Katılımcılardan ifadeleri 1'den 5'e kadar olan seçeneklerden biriyle yanıtlamaları istenmiştir. Ölçekten alınan toplam puanın yükselmesi, bireyin yaşam doyumunun da yüksek olduğunu göstermektedir.

3.6. Verilerin Analizi

Veriler analiz edilirken istatistiksel analiz programından yararlanılmıştır. Analiz sürecine geçilmeden önce anketlerden elde edilen veriler kontrol edilmiş, eksik ya da hatalı giriş olup olmadığı incelenmiştir. Daha sonra araştırmanın amacı doğrultusunda uygun analizler yapılmıştır.

İlk olarak katılımcıları demografik yapı itibariyle gruplandırabilmek için frekans ve yüzde analizlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi öncesinde verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için KMO ve Bartlett testi sonuçları dikkate alınmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek amacıyla ise Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır.

Değişkenlerin aralarındaki ilişkiler korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Bu analiz ile iş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyi incelenmiştir. Son olarak iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması olmak üzere iki alt boyuttan oluşan iş yaşam dengesinin yaşam doyumu üzerindeki etkisinin belirlenmesinde regresyon analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular, araştırmanın hipotezleri doğrultusunda yorumlanmıştır.

3.7. Bulgular

Araştırmanın bulgularını değerlendirmeye katılımcıların demografik dağılımlarının incelenmesi ile başlanacaktır. Bu doğrultuda katılımcıların demografik özellikleri itibariyle dağılımı Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	84	76,4
	Erkek	26	23,6
Medeni Durum	Bekar	70	63,6
	Evli	40	36,4
Yaş	25 ve altı	31	28,2
	26-34	71	64,5
	35-44	8	7,3
Eğitim Düzeyi	Lise	25	22,7
	Ön Lisans	54	49,1
	Lisans	25	22,7
	Yüksek Lisans	6	5,5
Çalışma Şekli	Sorumlu Hemşire	15	13,6
	Gündüz Vardiya	30	27,3
	Gece Vardiya	5	4,5
	Karma Vardiya	60	54,5
Çalıştığınız Birim	Yoğun Bakım	11	10,0
	Acil Servis	38	34,5
	Yataklı Servisler	61	55,5
Çocuk Sayısı	Yok	80	72,7
	1	20	18,2
	2	6	5,5
	3	2	1,8
	4 ve Üzeri	2	1,8
Çalışma Süresi	0-5	71	64,5
	6-10	25	22,7
	11-15	10	9,1
	16-20	3	2,7
	21+	1	0,9
Mesleğinizi İsteyerek mi Seçtiniz	Evet	84	76,4
	Hayır	26	23,6

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan hemşirelerin 84'ü (%76,4) kadın, 26'sı (%23,6) erkektir. Medeni durum açısından incelendiğinde katılımcıların 70'inin (%63,6) bekâr, 40'ının (%36,4) evli olduğu görülmektedir. Yaş dağılımına göre katılımcıların 31'i (%28,2) 25 yaş ve altında, 71'i (%64,5) 26-34 yaş aralığında, 8'i (%7,3) ise 35-44 yaş aralığında yer almaktadır. Bu bulgu, araştırmaya katılan hemşirelerin çoğunluğunun 26-34 yaş aralığında olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde 25'inin (%22,7) lise, 54'ünün (%49,1) ön lisans, 25'inin (%22,7) lisans ve 6'sının (%5,5) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcılar arasında en yüksek oranı ön lisans mezunları oluşturmaktadır. Çalışma şekli açısından ba-

kıldığında katılımcıların 15'i (%13,6) sorumlu hemşire, 30'u (%27,3) gündüz vardiyasında, 5'i (%4,5) gece vardiyasında ve 60'ı (%54,5) karma vardiyada çalışmaktadır. Bu sonuç, katılımcıların çoğunluğunun karma vardiya sistemiyle çalıştığını göstermektedir.

Katılımcıların görev yaptıkları birimlere bakıldığında 11'inin (%10,0) yoğun bakımda, 38'inin (%34,5) acil serviste ve 61'inin (%55,5) yataklı servislerde görev yaptığı belirlenmiştir. Çocuk sayısı açısından incelendiğinde katılımcıların 80'inin (%72,7) çocuğu bulunmadığı, 20'sinin (%18,2) bir çocuğa, 6'sının (%5,5) iki çocuğa, 2'sinin (%1,8) üç çocuğa ve 2'sinin (%1,8) üçten fazla çocuğa sahip olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun çocuk sahibi olmadığı söylenebilir.

Mesleki deneyim süreleri incelendiğinde katılımcıların 71'inin (%64,5) 0-5 yıl, 25'inin (%22,7) 6-10 yıl, 10'unun (%9,1) 11-15 yıl, 3'ünün (%2,7) 16-20 yıl ve 1'inin (%0,9) 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Son olarak katılımcıların 84'ü (%76,4) mesleğini isteyerek seçtiğini, 26'sı (%23,6) ise mesleğini isteyerek seçmediğini belirtmiştir. Bu doğrultuda araştırmaya katılan hemşirelerin büyük çoğunluğunun mesleğini isteyerek seçtiği ifade edilebilir.

Kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerine ilişkin bulgular Tablo2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Geçerlik ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

MADDELER	FAKTÖRLER		
	İAÇ	AİÇ	YD
İAÇ 1	0,868		
İAÇ 2	0,905		
İAÇ 3	0,835		
İAÇ 4	0,884		
İAÇ 5	0,721		
AİÇ 1		0,762	
AİÇ 2		0,868	
AİÇ 3		0,899	
AİÇ 4		0,768	
AİÇ 5		0,831	
YD 1			0,763
YD 2			0,872
YD 3			0,882
YD 4			0,820
YD 5			0,727
KMO	0,898		0,859
Chi-Square	1007,602		265,892
Sig.	0,000		0,000

Açıklanan Varyans (%)	63,698	15,876	66,430
	79,574		
Cronbach's Alpha (α)	0,935	0,924	0,871
	0,922		

İAÇ: İş-aile çatışması; AİÇ: Aile-iş çatışması; YD: Yaşam doyumu

Tablo 2 incelendiğinde iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması ölçeği için KMO değerinin 0,898; yaşam doyumu ölçeği için ise 0,859 olduğu görülmektedir. Bartlett testi sonuçlarının anlamlı çıkması, bu veriler kullanılarak yapılacak bir faktör analizinin uygun olduğunu göstermektedir. Açıklanan varyans değerleri dikkate alındığında, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması boyutlarının toplam varyansın %79,574'ünü açıkladığı, yaşam doyumu ölçeğinin ise toplam varyansın %66,430'unu açıkladığı belirlenmiştir.

İş-aile çatışması boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,721 ile 0,905 arasında değişmektedir. Aile-iş çatışması boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri ise 0,762 ile 0,899 arasında bulunmuştur. Yaşam doyumu ölçeğine ait maddelerin faktör yüklerinin de 0,727 ile 0,882 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeklerin faktör yapısının araştırma kapsamında uygun sonuçlar verdiği söylenebilir.

İş-aile çatışması boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,935, aile-iş çatışması boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,924 ve yaşam doyumu ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,871 olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha katsayısının yüksek olması, ölçek maddelerinin birbirleriyle tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle elde edilen değerler, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre iş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve yaşam doyumu ölçeklerinden elde edilen verilerin güvenilir olduğu söylenebilir.

İş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve yaşam doyumu değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

	İş-Aile Çatışması	Aile-İş Çatışması	Yaşam Doyumu
İş-Aile Çatışması	1		
Aile-İş Çatışması	0,628**	1	
Yaşam Doyumu	0,117	0,105	1

Tablo 3'e göre iş-aile çatışması ile aile-iş çatışması arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0,628$; $p<0,01$). Bu sonuç, işten aileye yönelen çatışma arttıkça aileden işe yönelen çatışmanın da arttığını göstermektedir. Yaşam doyumu ile iş-aile çatışması arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r = 0,117$). Benzer şekilde yaşam doyumu

ile aile-iş çatışması arasında da düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır (r = 0,105). Ancak bu ilişkilerde anlamlılık işareti bulunmadığı için yaşam doyumu ile çatışma boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilememektedir.

Tablo 4'te iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının yaşam doyumu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4: Regresyon analizine ilişkin Bulgular

Bağımlı Değişken: Yaşam Doyumu						
Bağımsız Değişken	B	Std.Hata	β	t	p	Durbin-Watson
İş-Aile Çatışması	0,030	0,098	0,038	0,307	0,759	2,003
Aile-İş Çatışması	0,114	0,103	0,136	1,111	0,269	
R=0,162 R^2=0,026 F = 1,449 P = 0,239						

Analiz sonucunda kurulan regresyon modelinin anlamlı olmadığı görülmektedir (F=1,449; p=0,239). Modelin açıklayıcılık düzeyi ise oldukça düşüktür (R^2=0,026). Buna göre iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması, yaşam doyumundaki değişimin %2,6'sını açıklamaktadır.

Bağımsız değişkenler ayrı ayrı incelendiğinde, iş-aile çatışmasının yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (β = 0,038; p = 0,759). Benzer şekilde aile-iş çatışmasının da yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır (β = 0,136; p = 0,269). Durbin-Watson değerinin 2,003 olması, modelde otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda araştırma kapsamında oluşturulan H1 ve H2 hipotezleri desteklenmemiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, Denizli ilinde özel hastanelerde görev yapan hemşirelerin iş-yaşam dengesi ile yaşam doyumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada iş-yaşam dengesi, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması boyutları üzerinden ele alınmış; yaşam doyumu ise hemşirelerin yaşamlarına ilişkin genel memnuniyet düzeyleri çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, iş-aile çatışması ile aile-iş çatışması arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, hemşirelerin iş yaşamında yaşadıkları zorlanmaların aile yaşamına yansıyabildiğini, benzer şekilde aile yaşamından kaynaklanan sorumlulukların da iş yaşamını etkileyebildiğini göstermektedir. Bu bakımdan iş ve aile yaşamının birbirinden tamamen bağımsız iki alan olmadığı söylenebilir. Hemşirelik mesleğinin vardiyalı çalışma düzeni, yoğun iş temposu ve sorumluluk gerektiren yapısı dik-

kate alındığında, iş ve aile yaşamı arasında karşılıklı bir etkileşimin ortaya çıkması beklenen bir durumdur. Bununla birlikte regresyon analizi sonucunda, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının yaşam doyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda araştırma kapsamında oluşturulan H1 ve H2 hipotezleri desteklenmemiştir. Elde edilen bu sonuç, araştırmaya katılan hemşirelerin yaşam doyumunun yalnızca iş ve aile yaşamı arasında yaşanan çatışma ile açıklanamayacağını göstermektedir. Yaşam doyumu; bireyin sosyal çevresi, ekonomik koşulları, aile yapısı, mesleki beklentileri, kişisel özellikleri ve genel yaşam koşulları gibi farklı unsurlardan etkilenebilen çok boyutlu bir kavramdır. Bu nedenle iş-aile ve aile-iş çatışmasının tek başına yaşam doyumu üzerinde belirleyici bir etki göstermemesi, yaşam doyumunun daha geniş bir çerçevede ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bu sonucu, literatürdeki bazı çalışmalarla kısmen benzerlik göstermektedir. Toker ve Kalıpçı (2023: 77-90) tarafından yapılan çalışmada iş-yaşam dengesi ölçeğinin bazı boyutları ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir. Bu yönüyle mevcut araştırmada iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmaması, ilgili çalışmanın bazı bulgularıyla benzerlik taşımaktadır. Benzer şekilde Şimşek ve Koç (2020: 3072-3088) tarafından yapılan araştırmada aile-iş çatışması ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu bulgu da bu araştırmada aile-iş çatışmasının yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir etki göstermemesiyle örtüşmektedir.

Diğer taraftan literatürde farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır. Güripek Uzun ve Güripek (2022: 1718-1732) tarafından yapılan çalışmada iş-aile ve aile-iş çatışmasının yaşam doyumunu düşük düzeyde de olsa negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Türker ve Çelik (2019: 242-258) ise öğretmenler üzerinde yürüttükleri araştırmada aile-iş çatışmasının yaşam doyumu üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtmiştir. Bu farklılıkların, çalışmaların farklı meslek grupları ve örneklem özellikleri üzerinde yapılmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca hemşirelerin yaşam doyumunu etkileyen unsurların yalnızca iş ve aile yaşamı arasındaki çatışma ile sınırlı olmadığı da göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, hemşirelerin iş ve aile yaşamı arasında yaşadıkları çatışmanın iki yönlü bir ilişki içinde olduğu; ancak bu çatışmanın yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, araştırmaya katılan hemşirelerin yaşam doyumlarının iş-aile ve aile-iş çatışmasından doğrudan etkilenmediğini göstermektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın sonuçlarına göre yaşam doyumu üzerinde belirleyici olan farklı bireysel, sosyal ya da örgütsel faktörlerin bulunabileceği söylenebilir. Bu sonuçlar doğrultusunda öneriler, yaşam doyumunun

düşük olduğu varsayımına değil, iş ve aile yaşamı arasındaki karşılıklı etkileşimin izlenmesine yönelik olmalıdır. Araştırmada iş-aile çatışması ile aile-iş çatışması arasında anlamlı ilişki bulunması, bu iki alan arasındaki geçişlerin çalışanlar açısından önemli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle özel hastanelerde hemşirelerin çalışma düzeni, vardiya planlaması ve dinlenme süreleri konusunda mevcut uygulamaların çalışanların iş ve özel yaşam dengesini koruyacak şekilde sürdürülmesi önemlidir. Bunun yanında çalışanların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin belirli aralıklarla alınması, iş ve aile yaşamı arasında ortaya çıkabilecek olası sorunların erken fark edilmesine katkı sağlayabilir.

Sonuç olarak, bu araştırmada iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu nedenle çalışma bulguları, hemşirelerin yaşam doyumunu açıklamada yalnızca iş-yaşam dengesi değişkenlerinin yeterli olmadığını göstermektedir. Buna karşın iş-aile çatışması ile aile-iş çatışması arasındaki anlamlı ilişki, iş ve aile yaşamı arasındaki dengenin hemşireler açısından yine de dikkate alınması gereken bir konu olduğunu ortaya koymaktadır.

KAYNAKLAR

Bursalı, Y. ve Bağcı, Z. (2012, 11 Mayıs). *İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama* [Bildiri Sunumu]. Uluslararası Kadın Konferansı, İzmir.

Casper, W. J., Weltman, D., and Kwesiga, E. (2007). Beyond family-friendly: The construct and measurement of singles-friendly work culture. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 478–501.

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., and Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.

Dikmen, A. A. (2011). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Bir Uygulama. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 113–126.

Emmons, R. A. (1986). Personal Strivings: An Approach To Personality and Subjective Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology,* 51(5), 1058–1068.

Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick and L. E. Tetrick (Eds.), Handbook of occupational health psychology (pp. 143–162). American Psychological Association.

Greenhaus, J. H., and Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick and L. E. Tetrick (Eds.), Handbook of occupational health psychology (pp. 165–183). American Psychological Association.

Greenhaus, J. H., and Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review,* 10(1), 76–88.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., and Shaw, J. D. (2003). The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.

Grzywacz, J. G., and Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing Work—Family Balance: Implications For Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455–471.

Guest, D. E. (2002). Perspectives on The Study of Work-Life Balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279.

Heller, D., Judge, T. A., and Watson, D. (2002). The Confounding Role Of Personality And Trait Affectivity İn The Relationship Between Job And Life Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior,* 23(7), 815–835.

Hudson Global Resources. (2005). The case for work/life balance: Closing the gap between policy and practice (20:20 series).

Kalliath, T., and Brough, P. (2008). Work–Life Balance: A Review of The Meaning of The Construct. *Journal of Management and Organization*, 14(3), 323–327.

Kolbaşı, E ve Bağcı, Z. (2018). İş-Aile ve Aile- İş Çatışması ile İş Tatmini Arasındaki

İlişki: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD),* 5(10), 157-168.

Kolbaşı, E ve Bağcı, Z. (2019). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Analitik Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 119-123.

Luthans, F., Youssef, C. M., and Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford University Press.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., and McMurrian, R. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410.

Özarı, S. E. (2019). Çalışma yaşamı kalitesi ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi].

Özkan, S. ve Çoban Kumbalı, H. (2023). İş-Aile Çatışması ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi* (PIAR), 10(1), 110-123.

Pavot, W., and Diener, E. (2008). The Satisfaction With Life Scale and The Emerging Construct of Life Satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 3(2), 137–152.

Reiter, N. (2007). Work Life Balance: What Do You Mean? *The Journal of Applied Behavioral Science,* 43(2), 273–294.

Shin, D. C., and Johnson, D. M. (1978). Avowed Happiness as an Overall Assessment of The Quality of Life. *Social Indicators Research*, 5(1), 475–492.

Sirgy, M. J. (2012). The psychology of quality of life: Hedonic well-being, life satisfaction, and eudaimonia (2nd ed.). Springer.

Şimşek, M. N., Koç, H. (2020). İş-Aile Çatışmasının İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 3072-3088.

Tait, M., Padgett, M. Y., and Baldwin, T. T. (1989). Job And Life Satisfaction: A Reevaluation of The Strength of The Relationship and Gender Effects As A Function of The Date of The Study. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 502–507.

Toker, B., ve Kalıpçı, M. B. (2020). İş-Yaşam Dengesinin Yaşam Doyumuna Etkisinde İşe Gömülmüşlüğün Aracılık Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 12(1), 888–901.

Tutgaç, C. (2023). İşletmelerdeki esnek çalışma sistemlerinin işgörenlerin iş yaşam doyumu ve iş motivasyonlarına etkisi [Yüksek lisans tezi, Bitlis Eren Üniversitesi].

Türker, Y., & Çelik, K. (2019). Mediating Role of Job Satisfaction in The Effect of Work And Family Conflict on Teachers' Satisfaction With Life. *Hacettepe University Journal of Education*, 34(1), 242-258. doi: 10.16986/HUJE.2018037287

Uzun Güripek, C. ve Güripek, E. (2022). İş-Aile/Aile-İş Çatışmasının Yaşam Doyumuna Etkisi: Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnceleme. *Journal of Gastronomy,*

Hospitality and Travel, 5(4), 1718-1732.

Veenhoven, R. (2012). Happiness: Also known as "life-satisfaction" and "subjective well-being." In K. C. Land, A. C. Michalos, and M. J. Sirgy (Eds.), Handbook of social indicators and quality of life research (pp. 63–77). Springer.