

# YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA ULUSLARARASI AKADEMİK ÇALIŞMALAR

*Haziran 2024*

EDİTÖR

DOÇ. DR. MEHMET OZAN CİNEL

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

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

**Birinci Basım / First Edition • © Haziran 2024**

**ISBN • 978-625-6319-23-3**

**© 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.seruenyayinevi.com

**e-mail:** seruenyayinevi@gmail.com

**Baskı & Cilt / Printing & Volume**

Sertifika / Certificate No: 47083

YÖNETİM VE  
ORGANİZASYON  
ALANINDA  
ULUSLARARASI  
AKADEMİK ÇALIŞMALAR

Haziran 2024

Editör

DOÇ. DR. MEHMET OZAN CİNEL



# İÇİNDEKİLER

## *Bölüm 1*

### **DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN İŞ YAŞAM DENGESİ VE İŞ BECERİKLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

Derya Deniz TİYEK..... 1

## *Bölüm 2*

### **BİR LİDERLİK BECERİSİ OLARAK HİKAYE ANLATIMI**

Engin YURDASEVER ..... 33

## *Bölüm 3*

### **ARMATÖR BAKIŞ AÇISI İLE GEMİ KLAS VE SÖRVEY KURULUŞLARI**

Ekrem VURKAN..... 63

Murat YORULMAZ ..... 63

## *Bölüm 4*

### **GİRİŞİMCİLİK TUTKUSU, PAZAR ODAKLILIK VE PAZARLAMA PERFORMANSI İLİŞKİLERİ: KIRIKKALE İLİ KOBİ ÖRNEĞİ**

Saliha SAMUR..... 75

## *Bölüm 5*

### **COVID-19 PANDEMİSİNDE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

Elif FIÇICI..... 95

Güler TOZKOPARAN..... 95

## *Bölüm 6*

### **İŞ YERİNDE SANAL KAYTARMA**

Fidan ALHAS..... 115

## *Bölüm 7*

### **DİJİTALLEŞMENİN KONTEYNER LİMANLARININ VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ**

Mehmet MEŞE..... 149

Murat YORULMAZ..... 149



## *Bölüm 1*

# **DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN İŞ YAŞAM DENGESİ VE İŞ BECERİKLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

*Derya Deniz TİYEK<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Kırıkkale Üniversitesi,  
ORCID: 0000-0003-3955-998X, 214418006@kku.edu.tr

## GİRİŞ

Dijital dönüşüm kavramının neleri etkilediği, özellikle çalışma hayatına nasıl etki ettiğine bakabilmek için öncelikle tarihsel süreç ve çalışma kavramına bakmak ve şu soruların sorulması fena olmayacaktır. Çalışma kavramı insanlık var olduğundan beri bilinen bir konu mudur? Ya da hep var mıydı? İlk insanlar bilinçli olarak çalışma kavramını farkında olmasalar bile hayatta kalabilmek için çalışmak, üretmek zorundaydı. Örneğin hayvan avlamak bu hayvanları avlayabilmek için de delici ve kesici aletler üretmek gibi. Yani çalışma kavramı insanlık var olduğu sürece hep vardı. Bozkurt' un (1998) (akt. İyem,2012:31) çalışmasında eski çağlarda özellikle Antik Yunan zamanında çalışmanın özgür insanlar için olmadığı bunun tamamen kölelere yönelik hatta aşağılık bir iş olarak görüldüğü ifade edilmiştir. Tembelliğin her zaman daha iyi olduğunu söylemekte olup çalışma kavramını şu şekilde anlatmıştır: Çalışma aslında bir araçtır ve amaca yönelik olarak bu eylem gerçekleştirilir. Çalışma ile zamanın boşa gittiği düşünülürken 'boş' yani çalışılmayan zamanlar bireyin kendisine ait olarak görüldüğüdür. Çalışma kavramı toplumlar için önemli, faydalı fakat zorunluluk barındırmaktadır. Sonucunda bir ödül kazanılır. Rutinlerden oluşur. En önemli tarafı da endüstri tarafından konulan zorunluluk ilkesi olduğu belirtilmektedir. Sanayi devriminden önce avcı toplayıcı, tarım toplumu vardı. Çalışma alanları da oldukça kısıtlıydı. 1720 de Thomas Newcomer tarafından buhar gücü ile çalışan pompanın bulunmasıyla çalışma alanları değişti ve üretimler de makineler kullanılmaya başlandı. Sanayi devrimi olarak ifade edilen süreç Endüstri 1.0, Endüstri 2.0, Endüstri 3.0, Endüstri 4.0 son olarak bilgi toplumu olarak ifade edilen Toplum 5.0 kavramlarıyla karşımıza çıkmaktadır.

Yankın (2019a:5-8) çalışmasında yaşamın orta noktasında yer alan çalışma kavramı hakkında şunları ifade etmiştir. Bireylerin yaşamlarının devamlılığı için yapılan ilk insanların olduğu zamana kadar geçmişi olan çalışma kavramının devamlı olarak değişim yaşadığı fakat bu değişimlerin anlamlarının her dönemde farklılık gösterdiği sosyal bir faaliyet olarak nitelendirilmiştir. Çalışmanın devamında dijital dönüşümü önce sayısallaştırma sonra dijitalleştirme ve son olarak da dijital dönüşüm olarak üç bölümde incelemiştir. Yankın (2019b:15) dijital dönüşümü içine alan teknolojileri sınırlandırmanın mümkün olmayacağını ama özellikle bazı teknolojilerin de yeni bir dönem başlattığını ifade etmiştir.

Vitale (2023:5) çalışmasında dijital dönüşüm ile akıllı fabrika olarak ifade edilen yeni yöntemlerin uygulanması ile makineler yoluyla hızlı bağlantı sağlayabilmenin mümkün hale geldiğini belirtmiştir. Görselleştirme araçları kullanma ve hızlı veri analizi ile sistemlerin istikrarlı olması sağlanmıştır. Dijital dönüşümün gerçekleşmesi ile yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Bunlara yapay zekâ, nesnelere interneti, bulut bilişim gibi örnekler verilebilir. Bu dönüşüm ile birlikte verilerin toplanma süresi birkaç dakika kadar sürdüğü



için şirketlerin verimliliği ve karlılığı üzerinde oldukça etkilidir denilebilmektedir. Üretim süreçlerindeki kontrol sürecini azaltmak ve pratik bir şekilde formüle etmek maliyetleri düşürmeyi sağlamıştır. Tüm veriler eş zamanlı olarak görülebildiği için cihazların kontrolünü de kolaylaştırmıştır.

Bu çalışmanın önemi alan yazında dijital dönüşüm uygulamalarının neler olduğu, ne gibi etkilerinin olduğu ve bireyleri nasıl etkilediği hakkında çalışmaları bir arada inceleyebilmektir. Yapılan birçok araştırmada çağın artık bir gerekliliği olan dijital dönüşüm kavramı işletmeleri etkilerken aynı zamanda bireylerin iş ve aile yaşamlarını aynı zamanda onların yetkinlik ve becerilerini etkilediği fark edilmiştir. Bu sebeple işletmelerde ve çalışanlar üzerinde etkili olan dijital dönüşüm kavramı aynı zamanda iş becerikliliği ile iş yaşam dengesi kavramları üzerinde de etkileri olmaktadır. Elbette ki dijital dönüşüm kavramı sadece bu ikisini değil pek çok kavramı etkilemektedir. Buradaki esas amaç bu iki kavram ile dijital dönüşüm kavramı araştırılırken, alan yazın da ayrı olarak yer alan değişkenler bir arada incelenmek istenmiş ve alan yazındaki boşlukların tamamlanması amaçlanmıştır. Bu sebeple esas olarak dijital dönüşüm kavramını incelenmek amaçlansa da aynı zamanda iş yaşam dengesi ve iş becerikliliği kavramlarına da kısaca değinilecektir. Ve bunlar hakkında da çalışmada bilgiler yer alacaktır.

## DİJİTAL DÖNÜŞÜM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde, dijital dönüşüm kavramı incelenerek ne anlam ifade ettiği araştırılmıştır. Dijital dönüşüm kavramı ile ilgili öncesinde konunun daha iyi anlaşılması için dijital dönüşüm kavramına gelene kadar tarih boyunca sürecin nasıl ilerlediği ile ilgili başlıklara değinilmiştir.

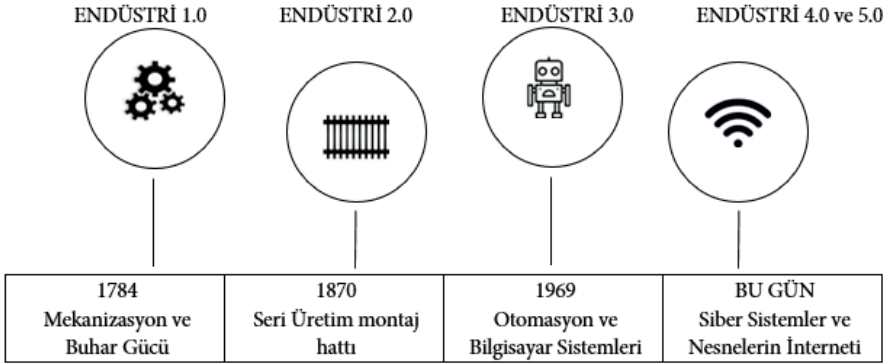
### İşletmelerin Tarihsel Süreç İçindeki Değişimleri ve Endüstri Devrimi'nden Dijital Dönüşüme Kadar Olan Süreç

Endüstrileşmenin her ileri adımında bir öncesine göre teknolojik yenilikler yapılmıştır. Bireylerin hayvan gücüne ihtiyaç duymasından kurtuluşu 18. Yüzyılın sonlarında ilk sanayi devrimi ile olmuştur. Buhar teknolojisi ile güç elde edilme konusunda gelişme sağlanmasıyla birinci adım gerçekleşmiştir. İkinci adımda seri üretim için buharın elektrik gücüyle değiştirilmesi olmuştur. 20. Yüzyılın ikinci yarısında üçüncü sanayi devrimi gerçekleşmiş teknoloji de ilerleme kaydedilmiştir. Dördüncü sanayi devriminde fiziksel ve siber teknolojileri bir araya getirilmiş ve bu üçüncü sanayi devriminin üzerine inşa edilmiştir. Bu devrimde akıllı dijital dönüşüm gerçekleştirilmesi için dijital teknolojiler geliştirilmiş ve hala geliştirilmeye devam etmektedir (Song, 2023:2).

Endüstri 1.0 da dönüşümler farklı sanayi sektörlerinde görülmüştür. Bunlara tekstil, ulaşım, demir-çelik sanayi gibi örnek olarak gösterilebilir. Buharlı makineler farklı sektörlerin gelişmesini sağlamıştır. Endüstri 2.0

dönemi aslında birinci dönemin devamı olarak belirtilmektedir. Yeni gelişmeler ve keşiflerle daha fazla gelişme sağlanmış, refah seviyesi yükselmiştir. Artık iletişim alanındaki teknolojilerde yeni gelişmeler sağlanmasıyla bilgiye ulaşmak daha kolaylaşmış ve daha hızlı yayılabilir hale gelmeye başlamıştır. Endüstri 3.0 dönemi ise iletişim ve elektronik alandaki yeniliklerin arttığı bir dönemdir. Hatta Endüstri 4.0 dönemi de bu dönem içinde atak yapmıştır denilebilir. Bazı çevreler bu görüşü reddetmekte olsa bile bununla ilgili farklı kanıtlar sunulmuştur. Bu kanıtlar; Gelişimdeki hızın artması, kapsamın derinleşmesi ve genişlemesi aynı zamanda sistem etkisidir. Sanayi devrimi ile günümüze kadar olan süreç şekil 1’de gösterilmiştir (Kabayel,2022a:11).

**Şekil 1.Endüstriyel Alanda Büyük ve Yıkıcı Gelişmelerin Her Bir Faktörü**



**Tablo 1: Endüstri devrimleri ve özellikleri (Fonesca, 2018:46).**

Endüstri Devrimleri	Özellikleri
<b>Birinci sanayi devrimi (Buhar gücü ve mekanik)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1784’te buharlı dokuma tezgâhının ortaya çıkması</li> <li>Üretim kapasitesinin artırılarak üretimlerin el ile yapılmasından mekanizasyona geçmesi</li> <li>Yapılması gereken işlerin hızlanması</li> <li>Üretilen ürünlerin ulaşımında kolaylık yaşanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1784’ ten 19. Yüzyılın ortalarına kadar devam etmiş dönem</li> <li>Üretim kapasitesinin artırılmasına öncelik verilmesi</li> <li>Standartizasyon ve düşük maliyet odaklı olma</li> <li>Direktif yönetim</li> <li>İş yapılışında araç olarak insanın kullanılması</li> </ul>

<p><b>İkinci sanayi devrimi (sanayileşme)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montaj hattının bulunması, tanıtılması ve kullanılmaya başlaması</li> <li>• Buharla çalışan sistemlerin yerine elektrik enerjisinin kullanıldığı makinelerin yer alması</li> <li>• Seri üretime geçiş yapılması</li> <li>• Elektrik motorları sayesinde çeşitli alanlarda otomasyon oluşturulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 19. yüzyılın sonlarından başlayarak 1970'lere kadar devam eden dönem</li> <li>• Seri üretimde elektriğin kullanılması iş bölümlerinin oluşturulması bunun için montaj hatlarının kurulması</li> <li>• Üretim kapasitesinin artırılmasına önem verilmesi</li> <li>• Standartizasyon ve düşük maliyetler</li> <li>• Direktif yönetim</li> </ul>
<p><b>Üçüncü Sanayi devrimi (Elektronik Otomasyon)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İlk programlamaların geliştirilmesi, ilk mantık denetleyicisi (PLC)</li> <li>• Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi</li> <li>• Üretimin otomatikleşmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1970'lerden 2014' kadar devam eden dönem</li> <li>• Karmaşık görevlerin yapılabilmesi için otomasyonun kullanılması</li> <li>• Elektronik ve bilgi teknolojilerinden faydalanılması</li> <li>• Çalışanların katma değer kaynağı olarak görülmesi</li> </ul>
<p><b>Dördüncü Sanayi devrimi (Akıllı Otomasyon)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siber fiziksel sistemlerin kullanımında artış yaşanması (Endüstri 4.0 Ocak 2011 de Almanya hükümet projesi kabul edildi)</li> <li>• IPv6' nın 2012 yılında tanıtımının yapılması bu sayede sınırsız adresleme alanın sağlanması</li> <li>• Akıllı fabrikaların yaratılması. Bunun için çalışma ortamının dijitalleştirilmesi sağlanarak siber fiziksel sistemleri entegre edilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2014' ten itibaren yaşanan dönemdir</li> <li>• Sensör teknolojisi, veri analizi, değer zincirlerinin entegrasyonuna önem verilmesi</li> <li>• Yenilik ve gelişmenin ön planda olması</li> <li>• İştirakçi olarak çalışanlar</li> </ul>

### Toplum 5.0 Unsurları

Tarihsel sürecin ardından dijital dönüşümün yaşandığı toplum 5.0'dan biraz bahsetmek gerekirse: Toplum 5.0 aynı zamanda “dijital toplum, süper akıllı toplum ve yaratıcı toplum” olarak ifade edilen yeni bir toplum modelinin adıdır (Arı, 2021a:457). Teknolojik gelişmeler de ortaya çıkan yeni kavramlara uyum sağlanması için büyük çapta stratejiler geliştirilmeye başlanmıştır. Toplum 5.0 da en önemli özellik sadece endüstrilerin değil aynı zamanda bireysel yaşamlarında dönüştürülmesi amaçlamaktadır (Arı, 2021b:464).

Toplum 5.0 ile ilgili teknolojiler merkezine insanı almakta ve günlük hantal işlerden kurtulmayı sağlamaktadır. Bir başka deyişle sanal ve fiziksel alan arasında bağlantı ile bireylerin yaptığı işleri bir temsilci ile yapılmasını ya da işlerin desteklenmesini sağlamaktadır. 5.0 içinde pek çok teknolojiyi barındırmaktadır. Bu teknolojiler:

- Nesnelerin İnterneti (IoT)
- Büyük Veri ( Big Data)
- Yapay Zeka
- Robotik
- Kablosuz Sensör Ağı

Toplum 5.0 ile yaşamda yerini alan bu teknolojiler hem farklı sektörlerle hem de bireylerin sosyal yaşantısına dokunarak ortaya çıkan engellerin çözümünü sağlayan yeni bir toplumun oluşturulması için zemin oluşturmaktadır. Burada esas amaçlanan şey hizmet ve üretimleri devamlı olarak geliştirip bireylerin yaşamlarının daha iyi daha uyumlu ve en önemlisi de bunu devam ettirebilen bir toplum oluşturmaktır. Bu sebeple isimlerinden birisi süper akıllı toplumdur ( Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2017).

### **Dijitalleşme**

Dijitalleşme Latince bir sözcük olarak Digitus olarak geçmekte ve parmak anlamına gelmektedir. Romalıların sayıları ifade ederken parmak kullanmasından sebep bu kelime kullanılmıştır. Fransızca 'da hala parmak anlamına gelen bu sözcük Türk Dil Kurumunda verilerin ekran yardımı ile elektronik biçimde gösterilmesi şeklinde ifade edilmiştir. Dijitalleşme için kısaca verilerin elektronik araçlar ile sayısal hale getirilmesi olarak ifade edilebilir. Bütün bunların yanında şu ifadeye de yer verilebilir. Dijitalleşme elektronik sistemlerin toplum için gelişmiş ve kendini yenilemiş teknoloji kullanılarak sorunların daha hızlı çözülmesi, bilgiye hızlı ulaşılması, istenen miktarda bilginin elde edilebilmesi ve tüm bunların daha az işgücü ile sağlanması şeklinde düşünüldüğü söylenebilmektedir (Yücel ve Adiloğlu, 2019:52).

1971 yılında kullanılmaya başlanan bu kavram gelişen dijital teknolojilerin kullanımı ile ilgili gerekli açıklamaları yapmaktadır. Dijitalleşme kavramı devletler, kurumlar ve ya endüstrinin teknolojik gelişmelerin benimsenerek kullanımının sağlanmasına yönelik çalışmalar yapmaktadır (Akman, 2023:13).

Dijital teknolojiler verileri saklayan, işleyen, oluşturan ve aktaran elektronik cihazlardır. Dijitalleşme, üretim yapılırken baştan sona kadar olan süreçlerde gerekli olan teknolojik uzmanlığı ifade eden bir kavramdır. Dijitalleşme kavramı içinde bulunduğumuz yüzyıla kadar gelen endüstri devriminin yapısının değişmesine neden olmuştur. Dijitalleşme hayatın her alanında yer alarak bilginin ön plana çıkması için gerekli hazırlıkların yapılmasını sağlamıştır. Elbette dijitalleşme beraberinde pek çok kolaylığı getirirse bile bazı olumsuz tarafları da bulunmaktadır. Dijital devrim hızla ivme kazanmakta ve her gün yeni gelişmelerin ortaya çıkmasıyla dijitalleşme aynı zamanda karmaşık hale de gelmektedir. Bu sebeple devletler bir takım stratejiler oluşturmak için çalışmalar yapmaktadır. Birinci strateji Liberal kapitalizmin babası

sayılan Adam Smith'in sözü olan; "Bırakınız yapsınlar bırakınız geçsinler" yaklaşımıdır. İkinci stratejiye bakıldığında devlet tarafından konulan ve uygulanan "önleyici strateji"dir. Üçüncü ve son olan yöntem ise "aktif denetim yaklaşımı"dır (Çiftçi, 2023:28).

Dijitalleşme kavramı verileri analog olarak değil yani farklı yollarda yeni bir şey ortaya çıkarmak için sayısal verilerin kullanıldığı bir süreç olarak ifade edilebilir (Kabayel, 2022b:14).

*Şekil 2: Dijitalleşme Kavramının Farklı İfadeleri*

I-Scoop (2021)	Dijitalleşme, işin gerektirdiği fonksiyonları dijital alanlara dönüştürmek olarak ifade edilebilir.
Gobble (2018:57)	Dijitalleşme bir işletmenin süreçleri ile ürünlerinin de dijitalleşmesi demektir. Sensörler kullanarak performans verileri aktarmak, verileri tahmin etmek, arızaları önlemek gibi iyileştirmelere dijitalleşmedir.
Yankın (2019c:13)	Dijitalleşme, verileri dijitalleşen ve yenilenen teknolojiler ile iş süreçlerini daha da etkili hale getirmektir.

Dijitalleşme aslında günümüzde artık yeni kuşak teknoloji olarak ifade edilen teknolojilerin hayatın her yönüne etki etmesi ve hızla büyümesiyle etkisini her alanda gösteren bir süreç olarak ifade edilmektedir. Yapay zekâ, bulut bilişim gibi kavramaların etkin olduğu bu süreçte işlerin yapısı da dönüşmektedir. Sadece iş yapısı ile kalmamakta aynı zamanda ekonomik yapıya da etki etmektedir. Dijitalleşme ile hem sosyal hem ticarete kurulan ilişki dijital mecralarda gerçekleşmeye başlamıştır. Çalışma hayatında etkili olan çalışan ve işvereni etkileyen dijitalleşme kavramı tüm süreçlerin daha eşit hale getirilerek ve daha kapsayıcı olması sağlanarak çalışma hayatına adapte edilmesinde önemli bir yeri bulunmaktadır. Elbette ki bu dijitalleşme sürecinde güvenlik için gereken süreçleri uygulamak ve her adımda şeffaf olabilmek işletmelerin dikkat etmesi gereken bir nokta olmalıdır ve olmaktadır (Atatanır, 2022:78).

Dijitalleşme yaşamın her alanında hissedilir bir etki meydana getirmiştir. Yaşamda kontrol edilemeyen değişken durumlara uyum sağlamak özellikle işletmeler için önemlidir. Örneğin covid-19 salgını ile dijitalleşmeye önem vermeyen işletmelerin faaliyetlerini sürdürmekte problem yaşadıkları net bir biçimde görülmüştür. Dolayısı ile teknolojiyi takip eden ve bunu süreçlerine entegre eden işletmeler gelişen farklı durumlara daha kolay adapte olmuşlardır. Elbette ki dijitalleşme süreci hem zor hem risk içeren ama yönetildiğinde de önemli bir devrimi sağlayan bir süreçtir. Dolayısı ile dijitalleşme kavramına adapte olup bu dönüşüm sürecinde hem risk ve faydalarını göz önünde bulundurmamak önem teşkil etmektedir. Dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramlarının karşılaştırması aşağıda ifade edilmiştir (Alptekin, 2020:139).

## Dijitalleşme

• Dijitalleşme odağına teknolojiyi alarak bir yaşam şekli oluşturmayı ifade etmektedir.

• Verilerin aynı zamanda çıktılarının tamamı paylaşılabilir ve yorumlanabilir.

• Dijitalleşme evreleri üç aşama ile meydana gelmiştir.

## Dijital Dönüşüm

• Dijital teknolojiyi ilgilendiren tüm fırsatları ve faydaları elde edebilmek için tüm ticari faaliyet ve süreçlerin dönüşümüdür.

• Dijital dönüşüm riski yönetmeyi sağlar.

• Amaç süreçlerdeki verimliliği artırmak ve hızlı eylem göstermeyi sağlamaktır.

• İşlere konu olan eylemler dijital olarak gerçekleştirilir.

• Dijital dönüşüm bir defaya mahsus bir çalışma değildir.

## Dijital Kapitalizm

Dijitalleşme aslında bir uçtan diğer uca küresel ekonomiyi çevrelemiştir. Dijital dönüşüm toplumda aşırı-birikim probleminin daha da ilerlemesine ve ekonomide geçici istihdam sorununun daha da yaygınlaşmasına neden olduğu belirtilmektedir.

Bu kavramı ilk kez Schiller 1999' da kullanmıştır. Schiller'e göre kapitalist düzen 1970'ler ile birlikte kriz yaşamış ve dijitalleşme ile bu krizi aşmak planlanmıştır. Dijitalleşme bazı özellikle Ortodoks kesimden olan ekonomistler tarafından iyimser bir bakış açısı ile bakılmıştır. Ekonomik durgunluğun biteceği, yeni ve yüksek ücretli işlerin ortaya çıkacağı gibi bir takım iyi gelişmelerin olması umulmuştur. Fakat beklenin aksi yönünde gelişmeler yaratmıştır. Kitleli işsizliği arttırmış, ekonomik dengeyi bozmuş ve aşırı birikim problemini daha da ilerlettiği görülmüştür. Dijitalleşmenin kapitalizmin çerçevesini bozduğu fikri ortaya çıkmıştır. Yeni oluşan, post-kapitalist olarak ifade edilen bu süreçte bilgi ekonomisinin kapitalist olamayacağı söylenmiştir. Çünkü mülkiyet haklarının zayıflaması ve bilgi ürünlerin maliyetlerinin nerdeyse sıfır olmasından kaynaklıdır. Ürünlerin maliyetleri sıfıra yakın olacağı için de kaynak bolluğu yaşanacak ve kapitalizmde sonlanacaktır (Akçoraoğlu,2019:530).

Teknoloji yeni bir değişim yaşadığında kapitalizm hakkında yeni teoriler ortaya çıkmaya başlamaktadır. James Beniger (1986) (akt. Kıyan, 2015:28) kapitalizmin boyutlarını ifade eden isimleri bir araya toplamıştır. Kapitalizm hakkına çalışmalar içinde bulunduğumuz zamanda daha çok "enformasyon

toplumu” olarak küresel ölçekte bir değişim yaşandığı aynı zamanda dijitalleşmenin hem olumlu hem olumsuz yönleri olduğu belirtilmektedir.

Kapitalizmin de dijitalleşmesi ile esas sermayeyi oluşturan bilginin kullanılması ve paylaşılması önem arz etmektedir. Uluslararası şirketler dijitalleşmenin önemini farkında oldukları için kapitalizmde bu yönde evrildiği ve bilginin kullanımında dijitalleşmenin kritik rolünü farkında oldukları söylenebilmektedir (Demirkaya ve Koyuncu, 2021:192).

Dijitalleşme aslında kendisiyle beraber pek çok değişikliği sağlamıştır. Ekonomik açıdan, işletmelerin çalışma şekli açısından yeni gelişmeleri takip eden işletmeler için önemli bir destek oluşturmakta, istihdama büyük oranda etkisi olmaktadır ( Özçelik Baloğlu, 2023:1191).

### **Dijital Dönüşüm Kavramı**

Dijital dönüşüm kavramı son zamanlarda ilgi görmeye ve bir işletmenin dönüşümünde önemli bir unsur olarak görülmeye başlamıştır. Dijital dönüşüm kavramı hala tam olarak tanımlanamamıştır. Fakat dijital dönüşümün hedefi ile ilgili şu söylenmiştir. Dijital teknolojilerin sağlayacağı kar ve ortaya çıkarabileceği kar potansiyellerinden değer katarak yararlanmaktadır (Olenhusen,2019:4).

Dijital dönüşümün tam kavramı olmadığı pek çok araştırma da yer almıştır. Fakat bu kavramla ilgili şöyle bir detay verilmiştir. Dijitalin kesin bir tanımını oluşturmak teknolojilerin dijital dönüşümdeki rollerinin anlaşılmasına yardımcı olabileceği ifade edilmiş ve dijital teknolojilerin tanımları şu şekilde verilmiştir.(Andreasson,2023:5).Hadlington ve Scase (2018:4) çalışmasında dijital teknolojiyi herhangi bir cihaz olarak tanımlamıştır. Bhradwaj, Saw, Pavlou ve Venktraman (2013:471) çalışmasında dijital teknolojileri bilgi işlem ve iletişim teknolojilerinin birleşimi olarak açıklamış ve iş stratejilerini, süreçlerini, firma yeteneklerini, üretilen hizmet ve ürünleri aynı zamanda işletmeler arası temel ilişkileri geniş kapsamlı olarak dönüştüren bir süreç olarak belirtmiştir

Dijital dönüşüm, işletmelerin faaliyetlerini güncel teknolojilerden yararlanarak daha ileriye götürebilmek için üretim faaliyetlerinde tüm süreçleri yeniden şekillendirmeyi sağlayan ve her işletmenin dönüşüm sebeplerini kendine özgü olan bir faaliyet olarak açıklanmıştır (Oracle,2024).

Dijital dönüşüm kavramı her geçen gün içine yenilik eklediği ve sürekli olarak değişime uğradığı için hakkında net olarak bir tanımlama yapılmasının mümkün olmadığı belirtilmektedir (Bozkurt, Hamutoğlu, Liman Kaban, Taşçı ve Aykul, 2021:40). Dolayısı ile dijital dönüşüm süreci zaman içinde oluşarak halen devam ettiğinin söylenmesi yanlış değildir. Bu dönüşüm gelen yeniliklerle birlikte değişerek kendini güncellemeye devam edeceği belirtilmiştir. Gelişmeleri ise bütüncül bir yaklaşımla ele almak gerekmektedir (Er-

söz ve Özmen, 2020:173). Endüstri 4.0 ile birlikte dijital dönüşüm kavramının ortaya çıktığı reddedilemez. Dijital dönüşüm aslında birbiriyle iç içe geçen dijital modeller yaratmaktadır (Kabayel, 2022:24).

Günümüzde artık geçmiş birkaç yıldan beri süre gelen dijital dönüşüm kavramı daha çok gündeme gelmeye başlamıştır. Bir işletmede dijital dönüşüm için net bir strateji belirlenmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalarda dijital dönüşüm ile yeni bir kültür yaratılırken liderlerin rolü oldukça önemlidir. Dijital açıdan kendini geliştirmiş işletmeler bu konuda ilerleme sağlayamamış rakiplerine göre risk alma konusunda daha az sorun yaşarlar. Fakat burada liderlere önemli bir rol düşmekte, başarısızlık durumunda dikkate alarak bunu önkoşul olarak kabul etmelidirler. Hem çalışanlar hem üst düzey yöneticiler risk almak istemeyebilirler bu durumda destek almak için liderlerin rolü önemlidir ki çalışanlar dijital liderler ile çalışmak istemektedirler (Kane, Palmer, Philips, Kiron ve Buckley, 2015:3,4)

İşletmenin yenilik yapabilmesi için hem öğrenme yeteneğini geliştirmesi hem de meydana gelen farklılıklara uyum sağlayabilmesi gereklidir. Dolayısı ile dijital dönüşüm uygulamaları hayata geçirilirken şirketlerin çalışanları ve değişen teknolojinin birbiriyle uyumlu hale getirilmesi önemlidir. Elbette ki buradaki önemli nokta bu sürecin iyi bir şekilde yönetilmesini sağlamaktır. Bunun için sürecin içselleştirilmesini sağlamak, anlayarak uygulamak oldukça önemlidir (Schuchmann ve Seufert, 2015:32).

Dijital teknolojilerin gelişimi ile yaşanan dönüşümde çalışanlarda gerekli olan özelliklerde de bir takım değişiklikler meydana getirmiştir. Çalışanların sahip oldukları yetenek ve ihtiyaçlarda değişim meydana gelirken çalışma şekillerinde yenilikler ortaya çıkmıştır (McCray, 2023:14).

Dijital dönüşüm çoğu sektörde yaygın olarak kullanılmakta ve çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmaktadır. İşletmeyi farklılaştıran bir süreç olarak görülebilir. Dijital dönüşüm, dijital teknolojiler farklı değerler ve yenilik meydana getirir. İş modelleri ve iş ilişkilerinde de yenilik oluşturur. Bu kavram dijitalleşme kavramı ile iç içe olduğu söylenmektedir. Fakat dijitalleşme kaynakların birleşimini anlatırken kullanılır. Dijital dönüşüm ise dijital teknoloji, iş modellerinde köklü değişiklikler yapılarak değer yaratılması ve iş işleyişi aynı zamanda ilişkilerinde yenilik olmasıdır (Ferreira, 2023a:13).

Teknolojik gelişmelerin artarak devam etmesiyle bu kavram daha da kapsayıcı bir hale gelmiştir. Çünkü sadece işletmeleri değil aynı zamanda toplumları da etkilemektedir. Meydana gelen herhangi bir problem karşısında ortaya çıkan değişimi yönetmede dijital dönüşüm oldukça önemlidir. Örnek vermek gerekirse Covid-19 pandemi sürecinde yeni bir kavram olmayan ama birçok işletme tarafından uygulanmayan esnek çalışma kavramı dijital dönüşüm sayesinde gerçekleştirilebilmiştir. Dijital dönüşüm sürecini iyi yönetebilmek işletmelerin rekabette daima önde olmasını sağlayan faydalar



getirmektedir. Fakat teknolojileri işletmeler alıp kullanırken bunu gerçek manada içselleştirmesi gerekir. Çünkü yönetebilmek için içsel bir hale getirerek bütünleştirmek gerekmektedir. Yani işletmenin kültürü, organizasyon yapısı, hedefleri gibi konularda bütünleşme yapabilmelidir. Her şey den önemlisi bunu gerçekten anlayarak yönetmek ön planda olmalıdır. Dijital dönüşüm üretkenlik, toplumdaki bireylerin işletme çalışanlarının refahını yükseltmek, değerler yaratabilmek için aslında yıkıcı olarak belirtilen bu teknolojilerin benimsenmesi gereklidir. Dijital dönüşüm, işletmeleri baştan aşağı etkiler ama sürekli olarak değişme içerisinde olduğu için devamlı bir gelişim içindedir (Akman, 2023:68).

Dijital dönüşüm işletmeler için oldukça kritik bir yere sahiptir. İşletmelerin müşteriler ile etkili iletişim kurabilmesi ve dijital dönüşümü kullanarak çapraz satış yapmaları, amaçlarına en uygun teknolojiyi tercih etmeleri, iş süreci, insan kaynakları, iş verimliliği gibi konuları ele alarak süreçlerini güncel tutmalı tüketicilerin en çok neye değer verdiğini anlayarak bu konuda yeni modeller yaratmaları bunun içinde teknolojiden faydalanmaları önemlidir. Dijital dönüşüm aslında yapısal değişiklikleri içerir ve bilişim teknolojilerin yüksek teknolojiye köklendirilmesi için anlaşılması oldukça önemlidir. Dijital stratejilerin iyi belirlenmesi işletme içi yeteneklerin nasıl değerlendirileceği, sektördeki rekabet baskısı, değişen ekonomik ve pazarlara uyum sağlamak önem taşımaktadır. Yeni teknolojiler işletmelerin önceye göre daha hızlı değişmesini sağlamaktadır. Sebebi kritik bir önem taşıması fırsat ve güçlükleri aynı çerçeve içinde değerlendirmesidir. Fırsatları yakalayabilmek için dijital dönüşüme adapte olan işletmeler daha fazla risk almakta herhangi bir problem görmemektedir. Bu da onlara yeni şeyler keşfetme fırsatı sağladığı için rekabette öne geçmesini sağlamaktadır. Elbette ki risk faktörlerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Sebebi ise sadece işletmeleri veya bireyleri etkilememesi aynı zamanda genel ekonomiyi de etkileme kapasitesine sahip olmasıdır. Burada önemli olan sadece bu teknolojilerin kullanılması değil işletme çalışanlarının, organizasyon stratejilerinin de bütünleşmenin sağlanmasıdır (Nadeem, 2018:26-30).

Dijital dönüşüm kavramı bilişim teknolojilerinden pek çok şeye atıfta bulunabilir. Örneğin bulut bilişim de bir dijital dönüşümdür. Dijital dönüşüm ile birlikte veri miktarları artmıştır. Tedarik zincirlerinin daha güvenli olmasını sağlamıştır. En önemlisi de artık dijital dönüşüm yaşayan şirketler daha da güçlenmiştir. Şirketlerin sürece hızlı uyum sağlaması önem teşkil etmektedir. Bu sebeple daha aşamalı olarak bir ilerleme ve sektördeki diğer aktörler ile işbirliği yapmak önemlidir (Ferreira, 2023b:1). Dijital dönüşüm bu teknolojilerin dünya da yarattığı değişimlerle ilişkilidir. Aslında karmaşık bir süreç olan dönüşüm süreci iyi yönetilmediği sürece risk oluşturmaktadır. Dijital dönüşümün dört farklı düzeyde meydana gelebileceği belirtilmiş olup şu şekilde sıralanabilir:

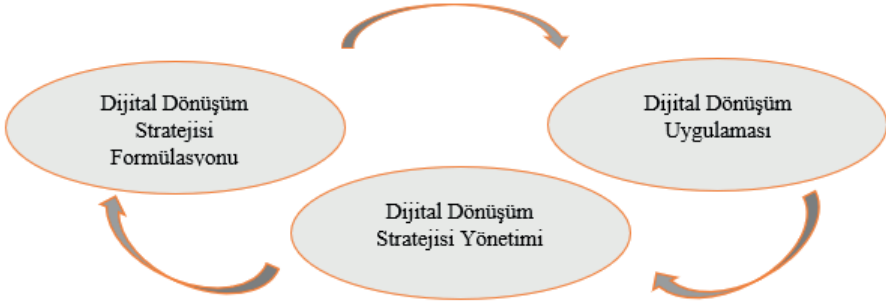
1. Yeni dijital araçlar ile manuel adımları daha da azaltıp süreci kolaylaştırmak.
2. İşletmede hali hazırda bulunan hizmetleri sunarken artık eski olan hizmetleri kaldırmak ve yeni hizmetler sunmayı sağlamak.
3. İşletme ekosistemi değer zincirleri ve çalışanların rollerinde değişim yapabilmek.
4. Toplumsal düzeyde de yapılarda değişiklik meydana getirmesini sağlamak (Ferreira, 2023c:15).

Dijital dönüşüm farklı olarak ifade edilmiştir. Bazı çalışmalar dijital dönüşüm ve getirdiği değişimleri vurgularken bazı araştırmalar hem dijital dönüşüm ile değişimleri anlatmış hem de dijital dönüşüm arasındaki farklılıkları ortaya koymuştur. Dijital dönüşüm, tırtılın kelebeğe dönüşmesi olarak bir benzetme yapılmıştır. Tıpkı kelebeğin geçirdiği süreçler gibi dijital dönüşüm de farklı aşamalardan geçmiştir. Hatta başka bir benzetme dijital dönüşümde yeni bir dalga olan ITOT yani makine öğrenmesi hakkında “Aslana dönüşen yavru” şeklinde bir metafor kullanılmıştır. Dijital dönüşüm henüz yeni bir alan olduğu için ortaya çıkan sorunlara çözüm bulabilmek için bu konu üzerine daha fazla çalışma yapılması gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır. Dijital dönüşümde çalışanların yeteneklerinin ve işletmedeki rollerinin her zaman göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Dijital dönüşümde gerçek bir başarı için işletmelerin hem iş süreçlerinde hem de çalışan bireylerin iş yapışındaki düşünce şeklinde değişiklik yapması gerekmektedir. Çünkü dijital dönüşümde değişimin gerektirdiği konular her zaman sadece işletmedeki süreçler değil aynı zamanda bireyleri de kapsamaktadır (Alrasheedi, McCarthy ve Sammon,2022:2).

Asiltürk (2021:649,650) çalışmasında dijital dönüşümün günümüzde hala işletmeler tarafından çok yeni ve öğrenme aşamasında oldukları bir kavram olarak belirtmiş ve üç anlayıştan söz etmiştir. İlk anlayış doğru bir yönlendirme olmayan dijital dönüşüm ile en güncel teknolojilerin işletmede uygulanması ile ilgilidir. Çünkü bireyler tarafından benimsenmeyen işletmede geliştiren ve dönüştüren bir etkisi bulunmayan dönüşümün bir faydası bulunmamaktadır. Bu yaklaşımdan dolayı işletmelerde âtil olarak duran dijital teknolojiler ve uygulamalar bulunmaktadır. İkinci yaklaşım ise eksik bulunsa da yine de ilk yaklaşıma göre daha faydalı kabul edilmiştir. Bu anlayışta işleri farklı biçimlerde yapabilmek için işletme teknolojiyi kullanabilir bir hale getirmeyi amaçlamıştır. Üçüncü bakış ise dijital iş uygulamalarını ve süreçlerini işletme ile uyumlu hale getirmeleri yani benimsemeleridir. Burada iki önemli nokta vardır. İlk olarak işletmenin isteğinin dışında gerçekleşen dijital teknolojilere verilen tepkinin nasıl olacağı bir diğeri de çalışanların yeteneklerinin yönetimi, işletmenin yapısı belirlenecek stratejiler, liderlik gibi konuların dijital dönüşümle aynı seviyede önemli olduğudur.

Dijitalleşme kavramını kapsayan dijital dönüşüm kavramı aslında dijital teknolojilerin meydana getirdiği değişim ile birlikte fırsatları yakalayabilmek için çalışanların yetkinliklerinin, iş süreçlerinin temeline inerek meydana getirdiği dönüşüm olarak ifade edilmektedir. Dijital dönüşüm aşamaları şekil 1’de gösterilmiştir (Sezen ve Şenaras,2022:56).

Şekil 3: Dijital Dönüşüm Aşamaları



### Dijital Dönüşüm Hedefleri

Dijital dönüşümün sosyal ve ekonomik hedefleri vardır (Ebert ve Duarte,2018:1). Sosyal hedefler çatısı altında şunlar söylenebilmektedir.

1- Yenilikçi ve işbirliği içinde olan bir kültürün hem endüstri hem de toplumdaki bireylerin faydası için gelişimini desteklemek,

2- Bireylerin daha iyiye ulaşabilmesi için yeni beceriler kazandırarak gelecekte daha iyi olması için eğitim konusunda çalışmalar yapmak,

3- Dijital dönüşüm ile iletişim altyapılarını oluşturarak hizmet kalitesini artırmak, erişilebilirliği kolaylaştırmak ve daha uygun fiyatlar belirlemek,

4- Verilerin güvenliği konusunda problem yaşamamak ve şeffaflığı güçlendirmek,

5- Topluma sunulan dijital hizmetlerin kalitesini artırmaktır.

Ekonomik hedefler içinde şu maddeler belirtilmiştir.

1- Yenilikçi iş modellerini uygulayabilmek,

2- Gelir seviyesini arttırmak,

3- Üretkenlik ve verimliliği artırarak katma değer yaratmak,

4- Dijital dönüşümün kapsamındaki teknik standartların iyileştirilmesini sağlamak.

Bu hedefler gerçekleştirilirken her ne kadar veri güvenliği ve bilgilerin bütünlüğü için dijital dönüşüm önerilse de siber güvenlik önlemlerini de göz önünde bulundurmak gereklidir. Dijital dönüşümün siber güvenlik önlemlerine bir etkisi olup olmadığı araştırılmış ve işletmelerin dönüşüm geçirirken siber güvenlik riskleri ile karşı karşıya oldukları belirtilmiştir. Yani dijital dönüşüm verimliliği üretkenliği artırsa da veri ihlalleri ve siber saldırılar gibi riskleri ortaya çıkarmaktadır. Dijital dönüşüm ihtiyacı bu sebeple çok boyutludur ve gelecekte güvenlik açıkları ile ilgili sorunların da ortadan kaldırılabilceği belirtilmiştir (Abbey, 2024:25)

### **Dijital Dönüşüm Kategorileri ve Unsurları**

Dijital dönüşümü, içinde dijital teknolojilerin yer aldığı bir süreç olarak ifade edilmiştir. Aynı zamanda sosyal, kültürel sorunların hem ortaya çıkması hem de sorunların çözümünde önemli rol oynadığı belirtilmiştir. Dijital teknolojiler işletmede kullanılırken uzun süredir sahip olunan değerleri, inançları sürdürürken yeni yöntemler bulmasına imkân tanır. Dijital dönüşüm ile iş modellerinde farklılaşmaya gidilmesi hatta yeniden tanımlanması ile çok yönlülüğün oluşturulması da mümkün olmaktadır. Dijital dönüşüm gelişen teknoloji olarak tanımlanmıştır. Dijital dönüşüm işlerin daha iyi hale getirilerek kolaylaştırılmasını sağlarken aynı zamanda tüketicilerin yani müşterilerin hayatlarında da kolaylaştırıcı etkiye sahiptir. Dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramı literatürde hizmetler, süreçler, organizasyon yapıları için önemlidir. Fakat değer yaratmak, rekabet avantajı sağlamak, yeni fırsatları yakalayabilmek de iş modeli ve dijital dönüşüm üzerinde etkilidir. İşletmenin faaliyetleri, işletmenin paydaşları, iş süreçleri, çalışanlar ile ortak yaklaşımlar gibi başlıklara bakıldığında dijital dönüşümün işletmelere sağladığı birtakım avantajlar bulunmaktadır.

- Müşteri memnuniyetinin artması,
- Müşterilerin hizmet ve ürünlerle ilgili deneyimlerinin iyileşmesi,
- Verimliliğinin artması,
- Artan ürün ve hizmetlerden elde edilen gelir ve maliyet tasarrufu.

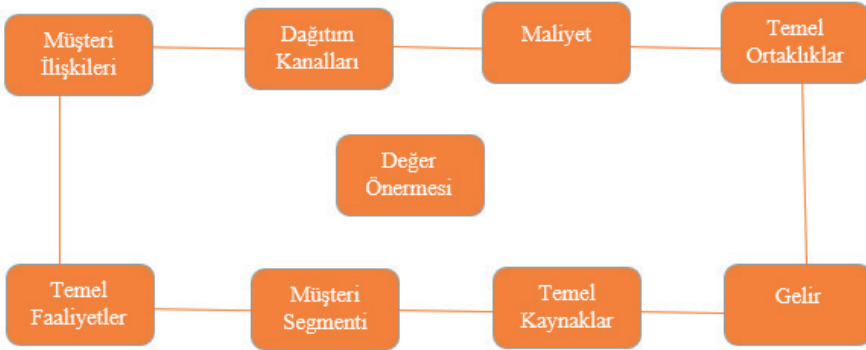
İş modellerinin yeniden şekillendirilmesinde, yeni teknolojiler, pazarda ortaya çıkan fırsatlar, müşteri beklentilerindeki istikrarsız değişiklikler, dijital dönüşüm ve işi desteklemek için dijital yeteneklerin kullanımı büyük oranda etkilidir. Teknolojiler başta operasyon süreçleri olmak üzere tüm işletmenin yapısını ve süreçlerini etkilemektedir. Çünkü en başta bu durum işletmedeki bireylerin çalışma alışkanlıklarında önemli bir değişim yaratır. Aslında dijital teknolojilerin bir işletmenin tüm yönlerine dahi edilmesi aynı zamanda iş dünyasında köklü bir değişime yol açmaktadır. İşletmelerin müşterilere nasıl değer sağlandığının yanı sıra işleyişi anlatmak için dijital dönüşüm kategorileri belirlenmiştir. Bu unsurlar tablo 2’de gösterilmektedir (Thekrallah, 2021:7,8).

Tablo 2: Dijital Dönüşüm Kategorileri ve Unsurları

Teknoloji	Yönetim/ Süreç	İnsan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veri</li> <li>• Büyük veri (Big Data)</li> <li>• Bulut Bilişim</li> <li>• Sosyal Medya</li> <li>• Mobil Cihazlar</li> <li>• Yazılım</li> <li>• Analitik</li> <li>• Gömülü Cihazlar</li> <li>• Yapay Zeka</li> <li>• Nesnelerin İnterneti</li> <li>• Siber Güvenlik</li> <li>• Uygulama Pazarları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş Modelleri</li> <li>• İşletim Modelleri</li> <li>• Operasyonel Süreçler</li> <li>• Stratejiler</li> <li>• Ticari Faaliyetler</li> <li>• Organizasyonel Yapı</li> <li>• Organizasyon Kültürü</li> <li>• Koordinasyon Mekanizma</li> <li>• Ürünler</li> <li>• Yeni Hizmetler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteriler</li> <li>• Çalışanlar/ İşgücü/ İnsanlar / Yöneticiler</li> <li>• İdareciler</li> <li>• Yetenekler</li> <li>• Tedarikçiler</li> <li>• Ortaklar</li> <li>• Paydaşlar</li> <li>• Yetkinlikler</li> <li>• İşletme Sahipleri</li> </ul>

Dijital olarak dönüşen iş modelinin bileşenleri üzerindeki etkisini değerlendirmek için Osterwalder ve Pigneur (2010) tarafından bir iş modeli tablosu oluşturulmuştur. En çok kabul edilen bu modelin her sektöre uygulanabilir ve anlaşılmasının da kolay olduğu belirtilmiştir. İşlerin ortak taraflarını bir araya getirerek toplam dokuz bloğa dayalı olarak oluşturulmuştur. Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Dönüşen İş Modelinin Bileşenleri Üzerindeki Etkisi



Dijital dönüşümün temel amacı işletmelerin hayal ettiği bir duruma ulaşmak için yıkıcı teknolojileri benimsemesi ile ilgilidir. Yeni iş modelleri oluşturmak hali hazırda kullanılan iş modellerini geliştirerek daha iyi hale getirmek, var olan süreçleri iyileştirmek ve en önemlisi yöneticilere büyük bir rol düşen nokta iş için anlamlı olan ve onu mevcut zamanın koşullarına göre stratejik olarak yeniden tasarlayacak, konumlandırarak sistemler oluşturabilmektir. Bu iş modelleri ile işletmeler hayal edilen yeni ürün ve hizmetler

oluşturabiliyor mu? Yeni dijital çağa ve onun getirdiği tüm yeniliklere uyum sağlayabiliyor mu ya da mevcut modelleri daha etkin hale getirerek büyümeyi ve gelişmeyi sağlayabiliyor mu? Tüm bu soruların cevaplarını incelemek gerekmektedir. Elbette dijital dönüşümün sağladığı fırsatları her işletme yakalamak istemektedir. Bu sebeple küresel çapta dönüşüme yönelik gerekli harcamalar yapılarak yeni teknoloji ve hizmetler arttırılmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda bireylerin ve işletmelerin dijital dönüşümün biteceği ve dünyanın eski iş yapma biçimine geri döneceği düşüncesinde oldukları belirtilmiştir. Fakat yapılan araştırmalara göre bir şeyin ilerisine adım atarsanız, bu şey artık eskisi gibi olmaz çünkü mevcut dijital çağı tanımlamak için kullanılan tek kelime dönüşümdür. Yani bu artık sadece işletmelerin ve iş süreçlerinin bir dizi değişikliğinden ibaret ya da geçici bir durum değildir. Dijital dönüşüm kalıcıdır. İşletmeler ya yenilik yaparlar ya da yok olurlar düşüncesi şu cümle ile ifade edilmiştir: “Dijitalleşin ya da yok olun” (Salgarolo, 2022:4-6).

### **Dijital Dönüşümü Sağlayan Faktörler**

Dijital dönüşüme neden olan faktörler bazı kaynaklarda genel olarak ele alınmıştır bazılarında ise makro ve mikro olarak ikiye ayrılmıştır. İkiye ayrılarak inceleyen kaynaklar şu şekilde sınıflandırmışlardır.

Mikro faktörler için şunlar sıralanmıştır:

- Değişen müşteri beklentileri
- Ürün ve hizmette yapılan yenilikler
- Müşteri beklentileri
- Sektördeki rekabet
- İşletmenin kendi dinamikleri

Makro faktörler ise şöyledir:

- Küreselleşme
- Teknolojik yenilikler
- Mevzuat ve buna bağlı konulardan olan ekonomik düzenlemeler
- Pazar kaymaları

Dijital dönüşümü etkileyen faktörlerin genel olarak incelendiği kaynaklarda ise şunlar sıralanmıştır:

- Gelir artışlarında yenilik sağlamak,
- Karlılığı arttırmak,
- Müşteri beklentilerini karşılamak ve memnuniyetine özen göstermek,

- Değişen dijital beklentilere cevap verebilmek,
- Verimlilik ve etkililiği artırmak,
- Rekabet koşullarında yaşanan değişikliklere uyumu sağlamak,
- Rekabet avantajını her zaman sağlayabilmektir (Klein 2020:29).

Hem dijital dönüşümün etkilediği hem de dijital dönüşümün gerekli olduğu yönünde ise bir başka yazar şu maddelere yer vermiştir:

- Dijital dönüşüm ile birlikte yeni pazarların ortaya çıkması ve farklı iş olanaklarının oluşması,
- Her geçen gün artan rekabet şartlarından dolayı dijital dönüşümün gerekli olması,
- Her gün değişim gösteren teknoloji ile birlikte tüketicilerin beklentileri ve değişen istekleri,
- Dijital dönüşümün işletmelerin her alanında etki edebilmesi,

Sonuç olarak dönüşüme uyum sağlamanın kaçınılmaz olduğunun işletmeler tarafından fark edilmesi özellikle işletme paydaşlarının istek ve beklentileri dijital dönüşümde oldukça etkili olmuştur (Ezekokoli, Chuks, Okoye, ve Belonwu, 2016:3/6).

Literatürde farklı yazarlar tarafından bu etmenler incelenmiştir. Yine genel olarak bu başlıklarla neredeyse aynı içerikler oluşturulmuştur. Örneğin Moran, Kaye, Rao ve Bueno (2016) (akt, Noumair, Pfaff, John, Gipson ve Brazaitis, 2017:243) çalışmasında bu etmenleri işletmede çalışanların dijital yetkinliklerini, pazarda ortaya çıkan farklı iş modelleri ve üst yönetim tarafından alınan stratejik kararlar gibi başlıklar altında incelemiştir.

### **Çalışma Hayatında ve Yönetimde Dijital Dönüşümün Etkileri**

Dijital dönüşümle birlikte ilerleyen zamanlarda özellikle insan gücü ile yapılan işler başta olmak üzere birçok mesleğin teknoloji sayesinde yapılacağı öngörülmektedir. Dijital yenilikleri içinde barındıran bu meslek hatta sektörde işsizlik problemi ile karşı karşıya kalmamak için istihdam politikalarının uzun vadeli olması gerekmektedir. Aynı zamanda işletmelerin dijital dönüşümden etkilenebilecek meslekleri inceleyerek değişime uğrayan yetkinlikleri analiz etmek ve bu yetkinliklerin işletmedeki personellere kazandırılması için verimli ve etkili planlar yapılması gerekmektedir. Otomasyon ve robotik teknolojilerin gelişmesi ile sektörlerde istihdam azalırken elbette bazı meslekler yok olacak ama yeni meslek gruplarının da ortaya çıkması beklenmektedir. Bu durumda istihdamın azalması durumuna yönelik bazı politikalar ülkeler tarafından oluşturulmaya başlanmıştır. İşletmeler insan kaynağını verimli bir şekilde yönetmeli, mesleki bilgileri iyi bir şekilde analiz edilmelidir (Gökalp, Gökalp, Çoban ve Eren, 2019a: 206).

İşlerin yapılması için gerek duyulan yetkinlikler çalışanlara kazandırılmadığı sürece bir takım sorunlar ortaya çıkacak buda zincirlemek olarak ekonomik gelişmeyi negatif yönde etkileyebilir. Olumsuz etkiler için şunlar söylenebilir (Gökalp, Gökalp, Çoban ve Eren, 2019b: 211):

- İşgücünde maliyetlerin yükselmesi,
- Ürünlerin üretiminde problem yaşanması,
- İşgücünün verimliliğinde artış görülmemesi,
- Gelişen yeni teknolojilerin takibinin yapılamaması ve daha yavaş uyum sağlanması,
- İstihdamın azalması ve istihdam da maliyetlerin artması

### **Çalışanlar Üzerinde Dijital Dönüşümün Etkileri**

Dijital dönüşüm kavramı dijitalleşme kavramını kapsamaktadır aynı zamanda sonucudur (Brock ve Wangenheim,2019:9) Dijitalleşmenin istihdam üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır (Ballestar, Camina, Diaz-Chao ve Torrent-Sellens, 2021:187).

Dijital dönüşümde çalışanlarda ihtiyaç duyulan yetkinliklerin farklılaşması ile işletmelerde istihdam politikalarında ve çalışanlarda bazı yetkinlikler belirlenmiş ve bunlar ikiye ayrılmıştır. Çalışanların dijital dönüşüm ile belirlenen yetkinlik haritası teknik ve sosyal yetkinlikler olarak ikiye ayrılmıştır. Bu yetkinlikler şu şekilde sıralanmaktadır:

#### **Teknik Yetkinlikler**

- Kodlama
- Veri ve bilgi yönetimi
- Teknik Bilgi
- Yeni medya okuryazarlığı
- Kullanıcı deneyimi tasarımı
- Bilişim teknolojileri güvenliği
- Sosyal Yetkinlikler
- Analitik düşünme
- Çeviklik ve adaptasyon
- Bilişsel esneklik
- Analitik düşünme
- Liderlik



- Yaratıcılık ve yenilikçilik
- Sosyal zekâ
- Karmaşık problem çözme
- Disiplinler ötesi çalışma
- Girişimcilik
- Tasarım zekâsı
- Takım çalışması ve iletişim
- Baskı altında çalışabilme

Teknik bilgiyi içinde barındıran yetkinliklerde en azından orta seviyede bilgili olmayı gerektirir. Bu alanlara örnek olarak şunlar verilmiştir. Yapay Zekâ, Sürücüsüz araçlar, Biyoteknoloji, Nesnelerin interneti, Üç boyutlu yazıcı, Kitle kaynak kullanımı, Sürücüsüz araçlar, Yeni enerji teknolojileri, Büyük veri, Robotik teknolojileri.

Dijital Dönüşümün getirdiği yeniliklerde istihdamı yönetebilmek için yol haritası olarak kısa, orta ve uzun vadeli planlar önerilmiştir (Gökalp, Gökalp, Çoban ve Eren, 2019c:215).

Şekil 4: Yol Haritası Önerisi

Kısa Vade Önerileri	Orta Vade Önerileri	Uzun Vade Önerileri
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ortak akıl ile yol haritası belirleme</li> <li>• Eğitici eğitimi planlama</li> <li>• Eğitim programlarının kısa, orta ve uzun vadede nasıl güncelleneceğinin planlanması</li> <li>• Mevcut işgücüne dijital yetkinlik kazandırılmasının planlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim programlarının güncellenmesi</li> <li>• Eğitim programlarının ihtiyaca yönelik çeşitlendirilmesi</li> <li>• Eğitici eğitimlerinin gerçekleştirilmesi</li> <li>• Pilot dijital teknik meslek liselerinin açılması</li> <li>• Mevcut işgücüne dijital yetkinliklerin kazandırılması</li> <li>• Uzaktan eğitim programlarının artırılması</li> <li>• Algoritmik düşünme/kodlama yetkinliğinin ilköğretimden itibaren kazandırılması</li> <li>• Proje bazlı öğrenme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dijital teknik meslek liselerinin artırılması</li> <li>• Dinamik eğitim modelinin sürdürülmesi</li> <li>• Çok yönlü zihin gelişimi</li> <li>• Kişiselleştirilmiş eğitim</li> <li>• Sertifika yönetim merkezinin kurulması</li> </ul>

## Dijital Dönüşüm Teknolojilerinin Çalışan ve İstihdam Üzerindeki Etkileri

Çark (2020:29) çalışmasında yaptığı alan yazın incelemeleri neticesinde gelecekte iki sorunun meydana geleceğini belirtmiştir. Bunlardan ilki istihdamda azalma olması yani işsizlik bir diğeri ise dijital dönüşümle birlikte buna uyum sağlayabilen bu teknolojileri kullanma olanağına sahip işletmeler için nitelikli çalışan bulma konusunda problemler yaşanmasıdır. Nitekim işletmeler bu dönüşümü katma değere çevirebilecek çalışanları işletmelerinde istihdam etmek istemektedir. Daha hızlı bir şekilde en önce ortadan kalkacak işlerin başında mavi yakalı çalışanların işlerinin olacağı belirtilmiştir. Sonrasında ise bunu beyaz yakalı çalışanların yaptığı işlerin ortadan kalkması takip edecektir. Bu duruma daha pozitif açıdan yaklaşım gelişen teknolojinin günümüzden farklı meslek gruplarını ortaya çıkaracağını düşünen bir grup olsa da problemin tamamen ortadan kaldırılamayacağını belirtilmiştir. Çünkü tam olarak nasıl meslekler olduğu bilinmezken ortaya çıkan mesleklere nitelikli çalışanlar yetiştirmek zaman alacaktır. Dolayısıyla bu aradaki sürede işsizlik sorunu önemli derecede etkili olacaktır. Başka bir ifade ile dijital dönüşümün etkilerine hazırlıklı olmayan ve hızına uyum sağlayamayan toplumlarda, dijital dönüşümü sağlayan bu teknolojileri kullanabilecek nitelikli çalışan azlığı ya da yokluğu büyük sorun teşkil edecektir. Bu sorunun yaşanma süresini uzatan önemli bir faktör sosyolojik, ekonomik ve politik dönüşümlerin takip edilmemesidir. Teknolojilerin etkisini Foerster-Metz, Marquardt, Golowko, Kompalla ve Hell (2018a:5) çalışmasında şu şekilde sınıflandırmıştır:

### Mobil ve Bulut Bilişim Teknolojisinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

1. Çalışanlar ile sözleşme değişikliklerinin yaşanması ve kitle kaynak kullanımı.
2. Esnek çalışma modellerinin uygulanmasına imkân tanınması hem zaman hem mekânda esneklik sağlama.
3. Kendi kendini yönetebilen çalışma alanlarının meydana gelmesi.
4. Küreselleşme ile daha fazla işgücü piyasasında rekabetin ortaya çıkması.
5. Çalışanların işletmeye olan bağlılığının azalması.
6. Sosyal güvencenin kalkması.
7. Girişimcilik uygulamalarının artması.

### Büyük Veri & Analitik Teknolojisinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

1. Performanslarda yükselmenin olması.
2. Detaylı ve ayrıntılı süreç nedeniyle yaratıcılığa vakit kalmaması problemi.

3. Performansa bağlı olarak ücret seviyelerinde artış yaşanması.

Robot Otomasyon/ Robotik Süreçlerin Otomasyonu/ Akıllı Otomasyon/ Yapay Zekâ Teknolojilerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

1. Rasyonalizasyon ön plana çıkarak daha düşük nitelikli işlerin azalması ve daha nitelikli çalışanların artması.

2. Çalışanların özerkliğinin ve yaratıcılığının düşmesi.

Sosyal Medya Teknolojisinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

1. Şeffaflık sağlanması.

2. Bilgili çalışanların oluşması.

3. Müşterilere vakit ayrılması yani müşteri odaklı olma.

4. Bilgi paylaşımının artması ve işbirliğinin güçlenmesi.

Yeni Nesil Güvenlik Önlemleri Teknolojisinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

1. Kişisel bilgilerin sızması riski.

2. Çalışan verilerin sızması riski.

**Dijital Dönüşüm Teknolojilerinin Çalışan ve Yönetim Üzerindeki Etkileri**

Teknolojilerin etkisini Foerster-Metz, Marquardt, Golowko, Kompalla ve Hell (2018b:5) çalışmasında şu şekilde sınıflandırmıştır:

Mobil ve Bulut Bilişim Teknolojisinin Yönetim ve Liderler Üzerindeki Etkisi

1. Yatay hiyerarşi oluşturması.

2. Karar verme aşamasında hızlı olabilmeyi sağlama.

3. İşbirliğinin güçlenmesi.

4. İşletmeye mesafenin kişisel uzaklıkta olması ile motivasyonda artış yaşanması.

5. Orta kademe yöneticilere artık ihtiyaç duyulmaması.

Büyük Veri & Analitik Teknolojisinin Yönetim ve Liderler Üzerindeki Etkisi

1. Süreçlerde optimizasyon sağlanması.

2. Çalışanların gözetilmesine ihtiyaç duyulmaması.

3. Analitik sağlayıcılara ve büyük veriye bağımlılığın artması.

Robot Otomasyon/ Robotik Süreçlerin Otomasyonu/ Akıllı Otomasyon/ Yapay Zekâ Teknolojilerinin Yönetim ve Liderler Üzerindeki Etkisi

1. Hiyerarşinin olmaması daha yatay yapıda olmasını sağlaması.
2. Ortaya çıkan problemlerin arka planını bilmemekten kaynaklı adaptasyonda sorun yaşanması.

#### Sosyal Medya Teknolojisinin Yönetim ve Liderler Üzerindeki Etkisi

1. Şeffaf olma talebinin oluşması.
2. Açık ve net iletişimi sağlaması.
3. Bilginin öğrenilmesinde meydana gelen maliyetlerin azalması.
4. Çalışanların davranışlarını etkilemek.

#### Yeni Nesil Güvenlik Önlemleri Teknolojisinin Yönetim ve Liderler Üzerindeki Etkisi

1. Yeni kodların geliştirilmesi.
2. Yeni davranışların geliştirilmesi.

### **İŞ YAŞAM DENGESİ VE İŞ BECERİKLİLİĞİ İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR**

Dijital dönüşüm kavramının iş yaşamına nasıl etki ettiğini iş yaşam dengesi ve iş becerikliliği kavramları üzerinden araştırılmıştır. Esasen bu değişkenler detaylı bir şekilde incelense de burada bilgiler kısa tutulmuştur.

#### **İş Yaşam Dengesi**

İş yaşam dengesi hakkında pek çok tanım yapılmıştır. En genel olarak ifade edilişleri şöyledir:

Koh, Allen ve Zafar, (2013:245); Wayne, Vaziri, ve Casper (2021:2) iş yaşam dengesini bütünleştirici bir kavram olarak kabul etmişlerdir. Bireylerin verimliliğinin ve işe katılımının ve aile değerlerinin rollerinin tutarlı olmasıdır.

İYD' nin karmaşık olması nedeniyle genel bir ölçüm ile tespit edilmesi zor olmaktadır. Fazla sayıda araştırmacı İYD'si hakkında çeşitli tanımlamalar yapmış ve bu tanımlamalar üç başlık altında toplanmıştır. Birincisi iş ve özel yaşamda olan birden fazla role bağlılık ikincisi çalışma yaşamı ve özel yaşam arasında minimum çatışma üçüncüsü ise iş ve özel yaşam tatmin dengesidir (Alamilla, 2022:11). Sirgy ve Lee ' nin (2017:2) çalışmasında bu üç başlığı destekleyen iki tanımı vardır. İlki İYD' nin özel yaşam ve çalışma yaşamındaki çok sayıdaki role bağlılık boyutunu açıklayan tanımdır. Bireyin her rolüne yaklaşımı dikkatli özenli özellikle çalışma yaşamındaki her rolüne tam performans ile yaklaşma eğiliminde olmalıdır. İkincisi ise İYD' nin birden fazla rolünün olmasıdır. Eşit düzeyde katılım sağlaması yine eşit düzeyde zaman ayırması, dikkat ve bağlılığının da eşit düzeyde olmasıdır. Aynı za-

manda İYD' ni desteklemek için bu tanımları gruplandırmıştır. İlk tanımda bireyin iş ve aile rollerindeki asgari çatışma ve işleyişi içerir. İkincisi iş ve özel yaşamdaki rol çatışmaları iş yaşam dengesinde hem düşük hem yüksek seviyede rol zenginleştirmesinin olduğunu söylemektedir.

Frye ve Brieaugh (2004:11); Hughes ve Bozionelos (2007:11) (akt, Tapp, 2018a:11) çalışmasında iş yaşam dengesi kavramı yaşamın devam eden akışı içinde, farklı taraflara tatmin edici oranda katılım olarak ifade edilebilir. Hayat her şeydir ve dengenin önemi ücretli olarak çalışırken arkadaşlara, hobilere, aileye ve kişisel bakıma zaman ayırmayı içermektedir. Çünkü hayatın bir tarafındaki başarılı olma veya başarısız olma diğer tarafları da olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Araştırmalara göre iş yaşam dengesinde aile ve işe vakit ayırabilmek zihinsel iyileşme, zihinsel sağlık, fiziksel sağlık, çalışanların işte tutulmasında artış, daha da yüksek iş-yaşam memnuniyeti, çalışan verimliliğinde artış, refah seviyesinin artması gibi pek çok olumlu etkiler içermektedir. İş yaşam dengesini sağlayan bireylerde sağlık sorunları azalarak işteki performansı önemli ölçüde artmaktadır. Yani bu dengenin kurulması hem çalışanlar hem aileler hem de işletmeler için bütünsel bir fayda sağlamaktadır. Yapılan araştırmalarda dengenin kurulmaması ile stres seviyesinin arttığını, iş ve özel yaşam üzerindeki kontrolün azalması, verimliliği ve üretkenliği aynı zamanda iş yerine olan bağlılığı azaltmaktadır. Çalışmalarda iş ve aile arasındaki dengesizliklerde akıl hastalıklarının ve ruhsal sağlık problemlerinin arttığı gözlemlenmiştir.

Şekil 5: İş Yaşam Değişkenleri (Tapp, 2018b:13)



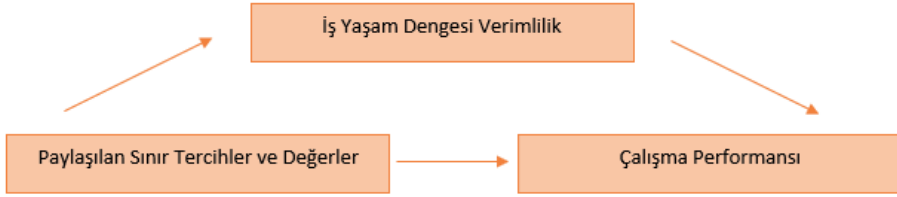
Tablodaki iş yaşam dengesinde farklı değişkenler vardır. Bunlardan ilk kategori bireylerle ilgili demografik bilgileri içermektedir. Kişi hakkındaki gerçekler olarak görülür. Özellikle cinsiyet açısından cinsiyet rollerinin oynadığı etkiyi dikkate almıştır. Kadın ve erkeğin iş-aile yaşamında farklı rol ve beklentilerinin olmasından dolayı kadınların bu denge konusunda daha bilinçli olabildikleri belirtilmiştir. Eğer iş aileye müdahale ediyorsa kadınlar daha çok aile odaklı olma konusunda eğilim göstermektedirler. Çünkü işe daha fazla vakit ayırdıklarında suçluluk hissetmektedir. Bu yüzden iki de-

ğişken arasındaki dengeyi daha esnek yaşamaktadırlar. Erkekler aile ve işi ayrı tutma eğilimi göstermiştir. Yani cinsiyet bu dengeyi arasındaki sınırları etkileyebilmektedir. İkinci değişken kurumsal kimlik örgüt tarafından kontrol edilen başlıkları içermektedir. Politikalar ve programlar maddesi; çalışma saatleri ve düzenlemeleri, izin düzenlemeleri gibi başlıkları içermektedir. Örneğin esnek çalışma sisteminin benimsendiği işletmelerde çalışanlar iş ve aile yaşamlarını dengelemekte daha başarılı olmaktadır. Kurumsal kültür ve örgütsel destek de çalışanlar için önemlidir çünkü işverenin sağladığı olanaklardan yararlanmak için yeterli yönetsel destek, örgütsel iklim veya yöneticilerin rekabet baskısı iş yaşam dengesini etkilemektedir. Yapılan işin etkili olması için idari desteğin etkisi performans üzerinde etkili olmaktadır. Yöneticilerin kişisel özellikleri de burada önem taşımaktadır. Üçüncü ve son değişken tablo esnekliktir. Bu kısım kişinin kontrol edebildiği değişkenlerden oluşmaktadır. Bireyin davranışlarından etkilenen beceri ve stratejiler oluşturulur. İşletmedeki değişme arzusunun çalışanlara öğretebilmek, öğrenmesini sağlamak kritik bir noktayı oluşturmaktadır. Aynı zamanda esneklik çalışanların hobilerini, herhangi bir durumla başa çıkma stratejisini, iş dışındaki faaliyetleri ve kontrol odağını dengede tutmaya yöneliktir. Başa çıkma stratejilerinde kastedilen aslında stresi yönetmekle ilgilidir. İki farklı yöntemi bulunmaktadır. Bunlardan ilki sorun odaklı başa çıkma yöntemidir. Bu gruptakiler ikinci grupta olan duygu odaklı olanlara göre daha başarılı olmaktadır. Duygu odaklı stratejinin ise iki yönü bulunmaktadır. Bilişsel yeniden değerlendirme yani pozitif, olumlu düşünmedir. Bilişsel yöntemde birey olay veya durum yeniden değerlendirerek bakış açısını değiştirmesidir. Olumlu düşünme yönteminde ise birey tamamen mevcut durumun nasıl olduğuna odaklanarak mevcut durumdaki iyi olanı bulmaya çalışır. Yani olumsuz olan şeye odaklanmak ya da sorunun kendisini çözmek yerine pozitif olanı bulmaya çalışarak zamanlarını buna göre değerlendirirler bu sayede olumsuz duyguların azalması sağlanmaktadır. Stratejilerin duygu odaklı yaklaşımda sorunun kontrolünün kişide olmadığı fakat bununla baş edebilmeyi gerektiren zamanlarda kullanılır. Sorun odaklı problemlere başa çıkma stratejileri ise tavsiye isteme ve doğrudan eylem olarak ifade edilebilir. Doğrudan çözüm stratejisinde kastedilen şey bireyin kendine güvenmesi, sabır ve istikrarlı bir tutumla devam etmesidir. Bu bakış açısı çalışmanın daha etkili olmasını sağlar. Tavsiye arama ise yardım alabilmek için kendi destek sistemleri ve etraflarındaki insanlardan yardım almasıdır. Buradaki stratejilerin her biri farklı etki yaratır. Örneğin olumlu bakış açısı iş yaşam dengesinde çatışmayı azaltmayabilir ama başa çıkılmasını kolaylaştırabilmektedir. Kontrol odağı ise hala araştırılmaya devam eden bir konudur. İç ve dış kontrol olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç kontrolde bireyin iş üzerinde yüksek seviyede kontrol edebilme algısına sahiptir. Dış kontrol de ise dış faktörlerin yaşam sonuçlarını etkilediği söylenmektedir. Bireyler iç kontrole daha fazla sahipse dengeyi kurmakta daha az zorlanacakları belirtilmiştir. Bir diğer önemli madde ise

boş zaman aktiviteleridir. Bu aktiviteler stresle baş etmede yenilenmeyi sağlamaktadır. Enerji toplamak, dinlenmek bireye iş yaşam dengesinde tazelenmeye yardımcı olmaktadır. Bireylerin iş yaşam dengesini sağlaması için hedef belirlemeleri ve hedefler arasında hiyerarşi oluşturmaları gerekmektedir. Aynı zamanda bireylerin yeteneklerine inanması gerekmektedir. Yeteneklerine olan inanç öz yeterlilik olarak ifade edilmektedir. Öz yeterliliğin arka planında yatan düşünce bireyin davranışları, geleceği hakkında kontrol sahibi olabilmesi ve bireyin öncelikle istemesi gerekir. Bireyin motive edilmesi ise içinde bulunulan gerçeklik ile arzu edilen hedefler arasındaki fark sayesinde olmaktadır. Hedefler motivasyonu artırmaktadır (Tapp, 2018c:14).

İş yaşam dengesinin bir takım çalışmasında nelerin etkili olduğu şu şekilde gösterilebilir. (Conlin, 2019:3).

Şekil 6: İYD'nin paylaşılan sınırlar üzerindeki dolaylı etkisinin (tercihler, değerler ve performans) kavramsal modeli



Dijital dönüşümün aslında çalışanların yaratıcılıklarında azalmaya neden olduğu ve işteki detay ve ayrıntıların artmasına neden olduğu belirtilmiştir. İletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte ise çalışan ve mekan kavramı artık ortadan kalktığı için işlerin günlük hayatlarına daha çok dahil olduğu söylenebilir. Riyami, Razzak, Al-Busadi ve Palalic (2023:34) çalışmasında dijital dönüşümün iş yaşam dengesine olumsuz etkisi yönünde şöyle bir örnek vermiştir. Uzaktan çalışan bireyler daha çok dikkat dağıtıcı unsurlarla karşılaşabilmekte, sosyal izolasyon sebebiyle de iş ve aile arasındaki sınırın belirsiz hale geldiğini belirtmiştir.

### İş Becerikliliği

İş becerikliliği iş yerinde proaktif davranışlar sergileyen bireyler tarafından gerçekleştirilir. Talep edilen işleri ve bu işlerin yapılması için kullanılan kaynakları kendi yetenekleriyle bir araya getirerek bir denge sağlayabilmektedir. Bu sayede kişi-iş uyumunu daha iyi bir hale getirmek ve bireyler için işin yeniden tasarlanması ile iş daha motive edici olacaktır. Çalışanların, neleri ne şekilde değiştirilebileceği konusuna odaklanmışlardır. İş becerikliliği kavramının amacı yapılan işi daha elverişli bir hale getirebilmektir. Aynı zamanda görevde eksiltme yapılmanın beceri geliştirmede önemli bir yeri olduğunu söylemişlerdir. Burada çalışanların iş gördükleri ortamı nasıl şekillendirdik-

lerini iyi anlamak gerekir. Çünkü çalışanların ne istediklerini söylemeleri için başarısını dolayısıyla işletmenin başarısını etkilemektedir. Bunlar zincir olarak birbirini etkiler.(Tims, Bakker, ve Derks, 2012:174).

Slemp ve Vellaw Bodrick (2013:126) iş becerikliliğinde çalışanlar değişimi başlatmada önemli rol oynamaktadır. Bu değişim süreci aslında resmi olmayan bir süreçtir. Çalışanların iş uygulamalarını kendi değerleri ve ilgi alanlarına uyumlu olarak yeniden tasarlamalarıdır.

İş becerikliliği konusuna yüzyılın başından itibaren odaklanılmıştır. Bu konunun ortaya çıkmasında bireyin işin farklı taraflarının da üzerinde kontrolü elinde tutmak istemesidir. Aynı zamanda çalışanın yaptığı işlerden fayda sağlayan bireylerle olumlu iletişim kurması ve çalışanın yaptığı iş ile birlikte bir başka iş türüne ilgi duyması da etkili olmuştur. Görevleri yeniden tasarlamada kullanılan yöntemler fikir birliğine dayalı ama aynı zamanda çeşitlidir (Soares,2019:10).

Dijital becerilerin öğrenilmesi ve öğretilmesi iş becerikliliğinde önemli rol oynamaktadır. Ortaya çıkan problemleri hem becerileri geliştirip hem de dijital dönüşümü teşvik edecek biçimden yeni teknolojilerin çalışanlarda yeni beceriler kazandırması önem taşımaktadır. İşyerinde dijital becerileri kazanmak zor olabilmektedir. Fakat bu becerilerin kazanılmasında bireylerin eğitim, teknoloji gibi engellere takılmaması gerekmektedir. Dolayısı ile dijital dönüşüm yaşanırken kazanılması gereken dijital becerilerin geliştirilmesi iş becerikliliğine fayda sağlaması için fırsatlar da gerekmektedir (Snyder, 2024:6). Dijitalleşme ile ortaya çıkan yeni iş modellerinden birisi uzaktan çalışmadır. İş becerikliliği ile ilişkilendirmesi hakkında ise terfi odaklı bir iş becerikliliği davranışının oluşturulması gerektiği yönündedir. Çalışanların iş becerikliliğini ve işletmeye bağlılığını arttıran davranışlar üzerine kendini yeniden yapılandırması önemlidir (Chen, 2023:78).

### **Araştırma Sonuçları**

Dijital dönüşümü tek bir kavram olarak incelemek mümkün değildir. Dijital dönüşüm dijital teknolojilerin yönlendirdiği bir süreçtir. Başka bir ifade ile yeni dijital teknolojilerin uygulanması olarak da ifade edilmektedir. İşletmeler üzerindeki etkileri çok büyüktür ve işletmelerin değerlerini etkileyerek stratejilerine yön vermektedir. Dolayısı ile üst düzey yöneticiler içinde oldukça kritiktir. Dijital dönüşüm bugünü ve geleceği içine alan bir süreçtir. İş modellerini etkileyen bu süreçte yeni iş modellerine geçilmiştir. Aynı zamanda müşteri odaklı olma ve operasyonel süreçleri kolaylaştırmada etkisi büyüktür. Dijital dönüşüm bir süreç gibi görülse de aslında işletmelerin belli amaçlarını gerçekleştirebilmesi için belirli işlevleri daha iyi hale getirmek için attıkları adımlar süreçtir. Dönüşüm ise sadece işletme merkezli değil hem sektörü hem toplumu etkileyen ve değişikliklere yol açan bir kavramdır. Dönüşüm kavramı ile dijitalleştirme kavramının karıştırılmaması gerekmektedir.



dir. Çünkü dijitalleştirme kavramı otomatikleşen rutinler ve görevleri ilgilendirmektedir. Dijital dönüşümün geliştirilen dijital teknolojiler sayesinde artık çevre konusunda da iyileştirmeler yapılmasında katkı sağlamaktadır. Bunlara örnek olarak akıllı su yönetim sistemleri, Peter Ma'nın su kaynaklı hastalıkları tespit etmek için istila edilmiş sular adlı yenilikçi yapay zekâ, çiftçilerin ve ziraatla uğraşan bireylerin tarla da mahsullerde ortaya çıkan bir hastalığı gerekirse internet bağlantısı olmadan teşhis edebilmelerine olanak sağlayan plantvillage gibi yapay zekâ tabanlı teknolojiler, karbon emisyonunun minimum seviyeye indirilmesi için büyük veri analitiğinin kullanılarak çevre üzerindeki etkinin nasıl ölçüleceği ve haritalandırılacağı gibi konular çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması ve iyileştirilmesi konusunda dönüşümleri sağlamaktadır. Dijital teknolojiler farklı pek çok alanda dönüşüme olanak sağlamaktadır. Yani dijital dönüşüm çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması konusunda da artık önemli rol oynamaktadır. Dijital dönüşüm takip edilemediği sürece geleneksel işletmeleri yok etmektedir. Örnek vermek gerekirse hizmet sektöründe, müzik endüstrisinde, gıda hizmetleri gibi pek çok örnek verilebilecek teknolojileri sağlayarak dönüşüme adapte olan işletmeler bulunmaktadır (Feroz, Zo ve Chiravuri, 2021:1-3).

Dijital dönüşüm kavramı özellikle geçtiğimiz beş sene içerisinde önemli hale gelmiştir. Bu kavramın tam anlamını gerçekleştirebilmesi için işletmenin dijital teknolojileri kullanıp kullanmadığı yani dijital teknolojilerle desteklenen bir değişim var mı buna bakmak gerekmektedir. Fakat burada önem verilmesi gereken bir ayrıntı bulunmaktadır. İlk olarak bu dönüşüm direk olarak teknoloji ve işin kendisi ile ilgili değil aynı zamanda kültürel değişimi isteyen bir süreçtir. Dolayısı ile bu tek defalık olan bir süreç değil devam eden bir durumdur. Günümüzde dijital dönüşüm stratejilerini yönlendiren özellikle üzerinde çalışılan alanlar yeni ürünlerin tasarlanması, müşterilerin memnuniyet düzeyinde artış gibi konulardan oluşmaktadır.

İstihdamı önemli ölçüde etkileyen ve etkileyecek olan dijital dönüşüm, çalışma modellerini, ücret sistemlerini ve finans gibi pek çok konuyu direk olarak etkilemektedir. Şu anda bazı ülkeler tarafından bu sorunlara şimdiden önlem olarak etkisini azaltmak ya da kaldırmak amacıyla önlemler almaya başlamışlardır. Ama burada istihdam şekillerinin değişmesi ve teknolojilere uyum sağlayamayan nitelikli iş gücünün olmaması bu ülkeleri maliyetleri karşılaması konusunda zayıflatmaktadır. Elbette ki burada mali yüklerin sebepleri ülkelerin sosyal güvence sistemleri ve diğer konularla ilgili değişiklik göstermektedir (Balliester ve Elsheiki, 2018:23). Dönüşüm yaşanırken ortaya çıkan yeni istihdamların yeterli olmayacağı belirtilmiştir. Burada kritik olan nokta nitelikli işgücünün endüstride duyulan yetenek ihtiyacını karşılayabilmesidir. Ve en önemlisi nitelikli çalışanların ücret beklentilerini karşılayabilmektir (Katz, 2017:21). İstihdam da yapay zekâ, büyük veri, nesnelerin interneti gibi teknolojilerin yardımı ile artık işleri akıllı robotların alacağı

belirtirse de yine de bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü akıllı robotların hissetme, empati kurma gibi insan olmanın getirdiği sosyal özellikleri yoktur. Fakat iddialar ilerleyen zamanlarda robotların bunu yapabileceği yönündedir. Dönüşüme uyum sağlanması istihdam gibi bazı konularda handikaplar ortaya çıkarsa da işletmelerin mal ve hizmetlerinin üretimini daha verimli hale getirdiği de bir gerçektir. Ayrıca şu konuya da değinmek yerinde olacaktır. Bu yeni teknolojilere sadece devamlı çalışmakla kalmayıp aynı zamanda öğrenmeye devam edebilmektedir (Warhurst ve Hunt, 2019:3).

## KAYNAKÇA

- Abbey, E.D.(2024). Impat of digital transformation on cybersecurity in african businesses. Master of Degree Thesis. *St. Thomas University*, Florida.
- Akçoraoğlu, A.(2019). ‘ Yeni Kapitalizm’ teorileri, dijital devrim ve Türkiye kapitalizmi. *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Mülkiye Dergisi*, 43(3),525-575.
- Akman, A.Z. (2023). Toplum 5.0 yapılanmasında dijital dönüşüm ile örgüt kültürü etkileşiminin yeri: bir alan araştırması. Doktora Tezi. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- Akın, M.Ş. (2020). Startupların fizibilite çalışması:Osterwalder ve Pigneur iş modeli ve hipotez testi. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 9(1),1-20.
- Alamilla, J. (2022). How far would you bend until you break? A correlation study on work-life balance and work resilience. Master of Degree Thesis. *School of Business and Management*, Azusa, California.
- Alptekin, Z.M. (2020). Dijitalleşme ve dijital sosyal sorumluluk iletişimi. *Uluslararası Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli Dergisi*, 3(2),136-155.
- Andreasson, M.(2023). The process of executing digital transformation strategies:Case studies in established Swedish manufacturing firms. Licentiate Thesis. *Department of Management and Engineering Linköping University*, Linköping.
- Alrasheedi, N.,McCarty, S. ve Sammon, D. (2022). Understanding the characteristics of workforce transformation in a digital transformation context. *Journal of Decision Systems.*, DOI: 10.1080/12460125.2022.2073636
- Arı, E.S.(2021). Süper akıllı toplum:Toplum 5.0. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1),455-479.
- Asiltürk, A. (2021). İşletmelerde dijital dönüşüm yönetiminde nihai hedef: Dijital Olgunluk. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 5(2), 647-669.
- Atatanır, H.(2022 ). Dijitalleşme: İş yaşamında ve sosyal güvenlikte. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, *Dijitalleşme Özel Sayısı*,77-92.
- Balliester, T. ve Elsheki, A.(2018). The future of work: A literature Review. *International Labour Office.*
- Ballestar, M.T., Camina, E., Diaz-Chao, A. ve Torrent- Sellens, J.(2021). Productivity and employment effects of digital complementarities. *Journal of Innovation & Knowledge*,50, 177-190
- Bozkurt, A., Hamutoğlu, N.B., Liman Kaban, A., Taşçı, G. Ve Aykul, M. (2021). Dijital Bilgi Çağı: Dijital Toplum, Dijital Dönüşüm, Dijital Eğitim Ve Dijital Yeterlilikler. *Açık öğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 35-63.
- Brock, J.K. Ve Wangenheim, F.V.(2019). Demystifying al: What digital transformation leaders can teach you about realistic artificial intelligence. *California Management Review*, 1-25.DOI: 10.1177/1536504219865226

- Bhradwaj, A., Saw, O., Pavlou, P. ve Venktraman, N.(2013).Digital business strategy:- Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2),471-482.
- Conlin, A. (2019). Hoy fitting in to the social context influences work life balance effectiveness and work performance. Master of Degree Thesis. *Northern Illinois University*, Dekalb Illinois.
- Chen, L.C. (2023). Staying Engaged during the remote work revolution: An integrated job craftign perspective. Claremont Graduate University.
- Çark, Ö. (2020). Dijital dönüşümün işgücü ve meslekler üzerindeki etkileri. 5.Uluslararası EMİ Girişimcilik & Sosyal Bilimler Kongresi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, Türkiye, 29 30 Haziran.
- Çiftçi, N.(2023). Yönetişim ve Dijitalleşme. Yüksek Lisans Tezi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi*, İstanbul.
- Demirkaya, İ. ve Koyuncu, E.(2021). Dijital kapitalizm, tüketim kültürü ve y kuşağının değişen tüketim davranışları. *Intermedia International e-Journal*, 8(15), 174-196
- Ebert, C. ve Duarte, C.H.C.(2018). Digital Transformation. DOI: 10.1109/MS.2018.2801537
- Ezeokoli, O., Chuks, K.O., Okoye, P. ve Belonwu, C. (2016). Digital transformation in the nigerian construction industry: The Professionals'view. DOI:10.13189/wjcat.2016.040301.
- Feroz, A.K., Zo H. ve Chiravuri, A.(2021). Digital transformation and environmental sustainability: A review and research agenda. <https://doi.org/10.3390/su13031530>
- Ferreira, C.C (2023). Digital transformation of a manufacturing firm: A matter of combining resources and strategizing in business networks. *Thesis For The Degree of Licentiate*. Chalmers University of Technolog, Gothenburg, Sweden.
- Foerster-Metz, U.S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A. ve Hell, C.(2018). Digital transformation and its implications on organizational behavior. *Journal of EU Research in Business*,2018, 1-14. DOI: 10.5171/2018.340873
- Fonseca, L.M. (2018). Industry 4.0 and the digital society: concepts, dimensions and envisioned benefits. DOI: 10.2478/picbe-2018-0034
- Gobble, M.M.(2018). Digitalization, Digitization, and innovation. *Research-Technology Management*, 61(4),56-59.
- Gökalp, E., Gökalp, M.O., Çoban, S. ve Eren, E. (2019). Dijital dönüşümün etkisinde verimli istihdam yönetimi: Yol haritası önerisi, *Verimlilik Dergisi*, 3, 201-222.
- Hadlington, L. ve Scase, M.O. (2018). End-user frustrations and failures in digital technology: exploring the role of fear of missing out, internet addiction and personality. DOI:10.1016/j.heliyon.2018.e00872
- Kabayel, M. (2022). Dijital dönüşümün vergilendirme üzerine etkisi ve Türkiye'de Uygulanabilirliği. Doktora Tezi, *Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.

- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N. ve Buckley, N.(2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.
- Katz, L.R. (2017). Social and economic impact of digital transformation on the economy GSR-17 Discussion paper.
- Klein, M.(2020). Digital transformation in businesses and its drivers- İşletmelerde Dijital Dönüşüm Etmenleri. *Journal of Business in The Digital Age*, 3(1), 24-35.
- Koh, C.W., Allen, T.D., ve Zafar, N.(2013). Dissecting reasons for not telecommuting: Are nonusers a homogenous group? *The Psychologist-Manager Journal*, 16(4), 243-260.
- Kıyan, Z.(2015). “Dijital kapitalizm”in iletişim alanındaki izleri: Üretim, dolaşım, emek ve tüketim süreçleri. *Toplum ve Bilim Dergisi*,135, 27-56.
- McCray, E. (2023). The digital transformation of organizational culture in fostering Office-remote relationships. Doctoral Thesis. *Tiffin University*, Ohio.
- Nadeem, A.(2018). Investigating the inter-relationship between organizational capabilities, digital transformation& digital business strategy. Master of Degree Thesis. *University of Technology Faculty of Engineering and Information Technology*, Sdney.
- Noumair, D., Pfaff, D., John, C., Gipson, A. ve Brazaitis, S.(2017). X-Ray vision at work: Seeing inside organizational life. In *Research in Organizational Change and Development*, 203-248. <https://doi.org/10.1108/S0897-301620170000025006>
- Oracle. (2024). Dijital Dönüşüm nedir? <https://www.oracle.com/tr/cloud/digital-transformation/#what-is-digital-transformation>
- Özçelik Baloğlu, Ö. (2023). Teknolojik bir dönüşüm olarak dijitalleşme kavramı ve etkileri. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(2), 1189-1210.
- Riyami, A.S., Razzak, R.M., Al-Busadi, S.A. ve Palalic, R.(2023). Impact of work from home on work-life balance: Mediating effects of work-family conflict and work motivation. *Heritage and Sustainable Development*, 5(1), 33-52.
- Salgarolo, J. (2022). Digital transformation strategies for small, medium and large companies driving the digital transformation based on netguru’s expertise. A work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master’s degree in Management from the Nova School of Business and Economics, Lisbon.
- Sezen, H.K.ve Eren Şenaras, A. (2022).Dijitalizasyon, dijitalizasyon, dijital dönüşüm kavramlarına ilişkin bir değerlendirme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51,49-59.
- Schuchmann, D. ve Seufert, S. (2015). Corporate learning in times of digital transformation:A conceptual framework and service portfolio for the learning function in banking organisations. *ijAC*, 8(1), 31-39.
- Snyder, M.A.(2024).The development of a digital literacy instrument to measure the frequency of digital skills usage in the workplace. Doctoral Thesis. Regent University, USA.

- Soares, D.M. (2019). Sobrequalificação percebida e job crafting: Qual a Relação? . Master of Degree Thesis. *Ispa University*, Portugal.
- Song, T. (2023). Digital transformation experience for go-digital small and medium-sized enterprises: Some possible implications for china. *Doctoral Thesis*, Fielding Graduate University, USA.
- Slemp, G.R. ve Vella-Bodrick, D.A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2),126-146.
- Tapp, K. (2018). Giving your best to work and life: Factors that impact principal work-life balance. Doctoral Thesis. *Doane University School of Education*, Crete, Nebraska.
- Temel Bilgi Teknoloji Kurumu (2017). Araştırma Raporu. Erişim Linki: <https://www.btk.gov.tr/uploads/pages/arastirma-raporlari/toplum-5-0-arastirma-raporu.pdf>
- Thekrallah, F.F. (2021). Digital transformation in public transportation: Investigate the impact of digital transformation in public transportation business model in UAE on public transportation customer relationship. Master of Degree Thesis. Information Technology Management, The British University in Dubai, Dubai.
- Tims, M.B., Bakker, A.B. ve Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- I-scoop. (2021). Erişim linki: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>
- İyem, C.(2012). *Kramponlu İşçiler* (2. Baskı). İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.
- Vitale, B.(2023). Digital transformation and 5s application in a medium size manufacturing company. Master of Degree Thesis. *Lamar University*, USA.
- Yankın, F.B.(2019). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7(2), 1-38.
- Yücel, G. ve Adiloğlu, B.(2019). Dijitalleşme- Yapay zeka ve muhasebe beklentiler. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 17, 47-60.
- Warhurst, C. ve Hunt, W. (2019). The digitalisation of future work and employment possible impact and policy responses. JRC Working papers series.
- Wayne, J.H., Vaziri, H., ve Casper, W.J.(2021). Work-nonwork balance: Development and validation of a global and multidimensional measure. *Journal of Vocational Behavior*, 127,1-18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103565>



## *Bölüm 2*

### **BİR LİDERLİK BECERİSİ OLARAK HİKAYE ANLATIMI**

*Engin YURDASEVER<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Ordu Üniversitesi, 0000-0002-3853-2032

## GİRİŞ

Yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı ilerlemesi ve yaygın olarak benimsenmesi, iletişim biçimlerini ve bilgi paylaşımını devrim niteliğinde değiştirmiştir. Ancak, birçok analiste göre bu iletişim araçlarının iletişim hacmini ve hızını artırdığı kabul edilse de daha etkin iletişim sağladığı konusunda bir mutabakat sağlanamamıştır. Bu teknolojilerin sağladığı iletişim genellikle soğuk, mesafeli ve duygudan yoksun olarak görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerde teknolojinin aşırı kullanımının ve ortaya çıkan bilgi yükünün, çalışma ortamını dönüştürdüğü ve iletişim eksikliği nedeniyle çalışanlar arasında izolasyon ve baskı hissi yarattığı gözlemlenmiştir (Roche & Sadowsky, 2004:1).

Günümüzün dijitalleşmiş dünyasında, iletişimi güçlendirmenin, gerçekten fayda sağlayacak doğru bilgiler elde etmenin ve bu bilgileri davranışa dönüştürmenin en etkili yollarından birisinin hikâye anlatımı olduğu kabul edilmektedir (Karabel, 2018:30). Hikâye anlatımı 1970'ler ve 1980'lerde altın çağını yaşamış olsa da son zamanlarda farklı uzmanlık alanlarında kullanılmaya başlanması ile yeniden popüler hale gelmektedir (Zarri, 2009:2). Hikaye anlatımı, tarih boyunca hem eğlence aracı olarak hem de bilgi, değer ve istenen davranışların nesilden nesile aktarılmasının bir yolu olarak kültürlerin ve insan iletişiminin vazgeçilmez bir parçası olmuştur. Hikâyeler ister mağara duvarlarına resmedilmiş olsun isterse web sitesinde yer alan bir blog olarak yazılmış olsun, bir topluluğun üyeleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmaktadır. Hikaye anlatımı, birçok organizasyonda yaygındır ve hikâyelerin kurumsal strateji iletişiminde güçlü bir araç olabileceği öne sürülmektedir (Chen, 2012; Dolan & Bao, 2012; Marshall & Adamic, 2010; O'Hara & Cherniss, 2010; Volker vd., 2011). Ancak bu insanlık tarihi kadar eski sanat, uzun süredir bir organizasyonu yönetmede herhangi bir amaca hizmet edemeyecek kadar yumuşak ve etkisiz olarak kabul edilmiştir. Bu yüzden de yönetim ve liderlik çabalarında gözardı edilen bir unsur olmuştur (Baker, 2014:26).

Hikâye anlatımı, insanların duygularına hitap edebilen ve çalışanlar üzerinde etkisi yüksek olan bir yöntemdir. Etkin bir şekilde kullanıldığında liderlerin bilgi birikimini ekibine iletebilmesine, fikirlerini açıklayabilmesine, örgüt kültürünü aktarabilmesine, problemlerin büyümeden çözülebilmemesine ve ortak bir vizyon yaratılmasına katkı sağlayabilmektedir (Mládková, 2013:83). Bir örgütte çalışanları motive etme, çalışan bağlılığını artırma veya kültürel değişim sağlama gibi bir ihtiyaç olduğunda, işlem odaklı bir iletişim bunu gerçekleştirme konusunda yetersiz kalabilmektedir. Çünkü çalışanlar bir PowerPoint sunusunu okuyarak, birçok farklı grafiği inceleyerek veya yöneticilerin tüm çalışanlara gönderdiği standart e-postaları okuyarak ilham alamamaktadır (Wright & Dziak, 2016:1).

Hikaye anlatma, liderler için etkili iletişimin merkezi bir unsuru olarak kabul edilmekte ve gelecekteki liderlik başarısı için önemli bir beceri olarak



görölmektedir (Cleverley-Thompson, 2018:132). Hikaye anlatma her ne kadar liderler için güçlü bir iletişim aracı olsa da hikaye anlatma ve liderlik ilişkisini inceleyen araştırmaların kısıtlı olduğu görölmektedir (Auvinen vd., 2013a; Boje & Rhodes, 2006; Flory & Iglesias, 2010). Bu amaçla bu çalışmada hikaye anlatımının liderlikte bir beceri olarak nasıl etkili bir şekilde kullanılabilceği ve işletmelere ne gibi faydalar sağlayabileceği incelenmektedir. Nitel araştırma yöntemlerinden literatür taraması kullanılarak elde edilen bilgilerin sistematik olarak açıklanması ile 21. yüzyıl iş dünyası bağlamında hikaye anlatımının önemine değinilerek gelecekte yapılacak teorik araştırmalar için bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır.

## HİKAYE KAVRAMI VE HİKAYE ANLATIMI

Hikaye kavramı en kısa haliyle, gerçek veya hayali kişilerin ve olayların anlatımı olarak tanımlanmaktadır (Mládková, 2012). Denning (2011) ise hikayeyi kısaca herhangi bir şeyin aktarılması veya anlatılması olarak tanımlarken geniş anlamda ise nedensel olarak bağlantılı bir dizi olay şeklinde aktarılan veya anlatılan anlatı olarak tanımlamıştır. Bir başka ifade ile hikaye, gerçek veya kurgusal bir olayın veya birbiri ile bağlantılı bir dizi olayın anlatılmasıdır. Ricoeur (1984:57) hikayeyi, belirli sayıda insan tarafından yapılan veya yaşanan bir dizi eylem veya deneyim olarak tanımlarken Herman'a (2007:3) göre hikaye, zaman, süreç ve değışikliklerle başa çıkmak için kullanılan temel bir insan stratejisidir.

Hikayeler insanların iletişim kurmalarına, öğrenmelerine, dönüşmelerine ve iyileşmelerine imkan veren önemli unsurlardır. İnsanlar hikâyeleri sadece dinlemekle kalmazlar, aynı zamanda onları zihinlerinde canlandırır ve hikâyede geçen duyguları da hissederler. Örneğin Denning'e göre bir hikaye anlatıldığında anlatıcı kendinden bir parça paylaşır ve dinleyicilere "aslında onlardan biri olduğunu" hissettirir (Rancière, 1991). Gleba'sa (2012:41) göre böylece insanlar dinleyicisi olduğu hikâyeler ile özdeşleşmekte ve hikâyeyi kendi bakış açısı ile deneyimlemiş olmaktadır. Bu sebeple aslında hikâyelerin temel fonksiyonu, anlatıcı ile dinleyici arasında bir bakış açısı, bir ilke veya bir amacın paylaşılmasını sağlamaktır (Mathews & Wacker, 2009:55).

Hikayeler insanların bağ kurmasına ve ortak amaçlar etrafında birleşmesine yardımcı olma potansiyeline sahiptir (Fisher, 1984; Guber, 2011a). Doğru bir hikaye, insanların yeni bilgiye karşı oluşturdıkları zihinsel engelleri aşmalarına yardımcı olabilmektedir. Bu nedenle bir hikaye insanlar arasındaki iletişimi ve yaratıcılığı artırmakta, ortak değerleri bulmalarına ve çatışmaları çözmelerine yardımcı olmaktadır. Hikayeler ayrıca insanların hayal güçlerini geliştirebilmekte ve yenilikçi potansiyellerini artırabilmektedir. Dolayısıyla bir hikaye değışimin bir katalizörü olarak da kullanılabilir (Mládková, 2013:87). Hikayeler etkileşim sağlama, ilham verme ve motive etme amacıyla da kullanılabilir, karmaşık konuların anlatılmasını kolaylaştırmaktadır

(Harris & Barnes, 2006). Aslında bir hikaye dinleyicinin veya okuyucunun hikaye tarafından simüle edilen gerçeklikte yeni bilgiler edinmesine olanak sağlayan sanal bir deneyimdir.

Literatür, birçok farklı hikaye sınıflandırması sunmaktadır. Örneğin Denning (2004) hikayeleri pozitif ve negatif olarak sınıflandırır. Negatif bir hikaye, çözülmüş veya çözülmemiş sorunlar, tehlikeler ve yenilgilerden bahseden bir hikayedir. Pozitif hikayeler ise zaferler, gerçekleşmiş arzu ve istekler hakkındaki hikayelerdir. Pozitif hikayeler, insanların vizyonlar ve hedefler oluşturmalarına ve paylaşımlarına yardımcı olmakta ve başkalarının bakış açılarının anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Negatif hikayeler ise temelde kişilere öğrenme imkanı sağlarken hatalardan, engellerden ve üstesinden gelmek zorunda kalınan zorlukları tanımlamaktadır (Mládková, 2012). Bazı hikayeler kahramanca olabilirken (bunu muhtemelen yapabilirsin), bazen ihtiyatlı (asla bunu yapma), bazen motivasyonel (bunu denemelisin), bazen telkin edici (her zaman bunu yap), bazen de açıklayıcı (ben bunu yaptım ve bunu öğrendim) olabilmektedir (Harris & Barnes, 2006:350). Simmons (2015:79) ise amaç, hedef ve görevlerin aktarılmasıyla davranışları yönlendirme aracı olarak kullanılan hikâyeleri *öğretici hikâyeler*, kişi ya da kuruluşların geçmişteki zorluklardan elde ettiği motivasyon ile gelecekte ulaşmayı hedeflediği başarıları ortaya koyan hikayeleri ise *vizyon hikayeleri* olarak adlandırmıştır. Türü ne olursa olsun bir hikaye anlatma, geleneksel ve güçlü bir iletişim aracı olarak kabul edilmektedir (Mládková, 2013:85).

Hikaye anlatma, insanlık tarafından kullanılan ilk iletişim stratejilerinden biri olmuştur ve hala birçok kültürde gelenekleri, adetleri ve anıları aktarmak için kullanılmaktadır. Hatta Fisher (1985) insanı “homo-narrans” olarak tanımlamıştır. Umberto Eco “*İnsan doğası gereği hikâye anlatan bir hayvandır*” ifadesi ile hikâyenin insanlar tarafından kullanılan ilk iletişim araçlarından biri olduğuna vurgu yapmaktadır (Thier, 2018:7). İlk çağlarda ateş etrafında toplanmış eski kabilelerden, etkileyici bir film tarafından büyülen modern izleyicilere kadar hikayeler, paylaşılan bilinci bir araya getiren bağlar olmuştur. Ancak sadece eğlenceden öte hikayelerin daha derin ve anlamlı bir etkisi vardır (Bosworth, 2023).

Son araştırmalar, hikaye anlatmayı bireyin deneyimlerini başkalarına aktarmasına ve böylece belirli olaylar veya fikirler arasında bağlantı kurulmasına yardımcı olan bir köprü olarak tanımlamaktadır (Yerebakan, 2021). Dolayısıyla doğru yapıldığında hikaye anlatma aynı zamanda insanların iletişim ve bağ kurma biçimini tamamen değiştiren ve göz ardı edilen bir beceridir (Kets de Vries, 2023). Lund vd. (2018) duygu ve kişisel deneyimlerin aktarıldığı hikâye anlatımlarının başkaları üzerinde etki yaratma ve sosyalleşme için önemli bir araç olduğunu iddia etmektedir. Ayrıca hikaye anlatma bireylerin paylaşılan amaçlar ve hedefler etrafında birleşmelerine ve harekete geçmek için ilham vermelerine yardımcı olabilmektedir (Wagner-Clarke, 2022).

Hikaye anlatma, sürekli bir etkinlik akışı ve bilgi yükünün olduğu günümüz bilgi çağında paha biçilmez bir kaynaktır. Çünkü hikaye anlatma, insanların hızla kavrayabileceği ve kolayca anlayabileceği bir şekilde içerik sunmanın, beklenen somut faydaları tarif etmenin ve anlam kazandırmanın alternatif bir yolunu sunmaktadır. Günümüzde hikâye anlatımı, eğitim ve gelişim alanlarında gömülü bilgiyi iletmek, çatışmaları çözmek ve problem çözmeyi simüle etmek için kullanılabilmektedir (Sole & Wilson, 2004:3). Aslında hikaye anlatımının gücü, insan beynindeki nöronları tetikleme yeteneğinde yatmaktadır. Örneğin bir olay basitçe paylaşılan bilgiler yerine hikaye olarak dinlendiğinde, insan beyni etkin hale gelmekte nöral aktivite birkaç kat artmaktadır. Beyin bir hikaye dinlemeye başladığında nöronlarını tıpkı hikaye anlatıcısının beynindeki gibi harekete geçirmektedir. “Nöral eşleşme” olarak bilinen bu durum, hikaye anlatıcısının beyni ile dinleyicinin beyni arasında uyum ve tutarlılık yaratmaktadır. Sonuç olarak böylece dinleyici, hikaye anlatıcısının bakış açısından düşünmeye ve hikayede anlatılan düşüncelere katılmaya başlamaktadır (Wagner-Clarke, 2022).

## ÖRGÜTLERDE HİKAYE ANLATIMI

Bireylerin günlük yaşamında hikayelerin yer alması gibi iş yaşamında da örgüte veya örgüt çalışanlarına özgü hikayeler görülmektedir (Kirjalainen, 2023:12). Forman (2023:35) günlük yaşama özgü hikayeleri kişisel hikayeler olarak adlandırırken, iş yaşamına özgü hikayeleri ise kurumsal hikayeler olarak adlandırmaktadır. Hikaye anlatımı, örgütsel ortamlarda da güçlü bir araçtır ve çalışanların yaşanan olayları düşünme ve anlamlandırması için kavramsal sınırlar sunmaktadır (Brown & Kreps, 1993; Weick, 1995). Bununla birlikte sadece düşüncüyü değil, aynı zamanda eylemi de yönlendirmektedir (Down & King, 1999). Bunun yanında hikaye anlatımı, örgütlerde ortak değerleri yerleştirme ve kurumsal kimliği güçlendirme amacına da hizmet etmektedir (Neuhauser, 1993; Wilkins, 1984).

Örgüt içinde etkili öğrenmeyi sağlamak, kurum kültürü oluşturmak, iletişimi güçlendirmek ve verilmek istenen mesajları doğru bir şekilde iletmek için hikaye anlatımı önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Örgüt içinde anlatılan hikayeler, çalışanlara bilgi sağlamakta, kurumsal hafızayı geliştirmekte ve çalışanları öğrenmeye teşvik etmektedir (Ergen ve Aytaç, 2023:1394). Hikayeler özellikle yönetim kademesi tarafından çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri ve geliştirmeleri için bir araç olarak kullanılmaktadır (Gabriel, 2000). Hikayeler, örgütün geçmişinin güçlü yanlarını vurgulamak ve örgütün gelecekteki fırsatlarını tanımlamasını kolaylaştırmak için de kullanılmaktadır (Wilkins, 1984). Dolayısıyla hikaye anlatımı, bilgiyi aktarmaya, örgütün değerlerini aşılama ve çalışanların katkılarının kabul edilmesine olanak tanıyan esnek bir araçtır.

Örgütlerde hikayeler, çalışanları ortak amaçlar etrafında birleştirme po-

tansiyeline sahiptir (Fisher, 1984; Guber, 2011b). Örgütlerde hikayelerin genellikle uygulamaya dönük diğer amaçları arasında güven inşa etmek, ikna etmek, bilgilendirmek ve ilham vermek sayılmaktadır (Kirjalainen, 2023:13). Hikayeler, çalışanlara kurumsal stratejiyi iletmek, davranışlarını yönlendirmek ve kurumsal performansı artırmak açısından da kritiktir. Yöneticiler tarafından anlatılan hikayeler, özellikle bir örgütün vizyonunu, hedeflerini ve değerlerini içeren kurumsal stratejinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Iglesias & Bonet, 2012; Marshall & Adamic, 2010; Volker vd., 2011). Ancak örgütlerde hikaye anlatıcıları yalnızca yöneticiler veya işverenler olmak zorunda değildir. Bir örgütte herkes hikâye anlatıcısı olabilmekle birlikte bazılarının etkileme gücünün daha fazla olacağını söylemek mümkündür (Boje, 2014:19). Denning'e (2011:7) göre iş dünyasında her durumda işe yarayan tek ve kesin bir hikaye türü yoktur, ancak farklı hikaye örüntüleri farklı amaçlar için kullanılabilir. Örneğin çalışanların yapılan hatalardan ders almasını sağlamak için negatif hikayelerin, çalışanları teşvik etmek ve çalışma motivasyonu sağlamak için pozitif hikayelerin kullanıldığı görülmektedir. Dolayısıyla Denning'e göre örgütlerde hikayelerin amacı ya hatalardan kaçınmak ya da çalışanları motive etmektir.

Günümüzde çalışanların bir görevi tamamlamak için ihtiyaç duyduğu doğru bilgi ve veriler modern teknoloji sayesinde etkili ve verimli bir şekilde sunulmaktadır. Ancak insanlar vizyon, ilham ve bağlantıya ihtiyaç duyduklarında, duygudan yoksun şirket verileri iyi bir hikaye anlatıcısı tarafından anlatılan anlamlı bir hikaye kadar etki yaratmamaktadır (Wright & Dziak, 2016:2). Çoğu çalışan sıkıcı bir sunumu izlemek veya cansız bir konuşmayı dinlemek yerine etkileşimi ve katılımı tercih etmektedir. Hikaye anlatma, bilgiyi dönüştürmekte ve veriyi canlandırmaktadır. Veri tek başına anlaşılması, hatırlanması ve tekrarlanması zor bir halde olduğundan hikayeler çalışanları veriye bağlama gücüne sahiptir. Böylece saf gerçekler ve rakamların anlamını etkili ve verimli bir şekilde iletebilmekte ve bilgiyi anlaşılabilir ve ilişkilendirilebilir kılmaktadır (Wagner-Clarke, 2022). Birçok çalışanın etkileyici hikayeler dinlediklerinde tüm detayları hatırlamasalar bile temel mesajları hatırlama oranları oldukça yüksektir. Böylece hikayeler karmaşık PowerPoint sunumlarının hatırlatamayacağı fikirlerin ve kavramların uzun süre akılda kalmasına yardımcı olmaktadır (Kets de Vries, 2023).

Sonuç olarak hikaye anlatımı, kişisel bir yaklaşım ile çalışanlarla daha derin bir etkileşim potansiyeline sahiptir ki bu da belirsizlik ve değişim zamanlarında çalışan sadakatini koruması için hayati öneme sahiptir. Çünkü kişisel yaklaşım birey için daha anlamlı bir anlayışı tetiklemektedir (Barker & Gower, 2010; Madlock, 2008). Hikayeler aracılığıyla, çalışanlar işverenlerinden gelen kurumsal mesajı daha güçlü bir şekilde ilişkilendirebilmekte ve daha derin bir anlayış geliştirebilmektedir.

Örgütlerde hikayeler temelde iki şekilde kullanılmaktadır. Bunlardan ilki

“örgütün kendi kültürünün bir parçası olarak anlatılan kurumsal hikayeler” ikincisi ise “liderin ekibine, onları bir iş/değişim/eylem için harekete geçirme amacıyla anlattığı hikayeler” olarak isimlendirilebilir. Bu çalışmada ikinci sınıflama olan liderin ekibine hikaye anlatımı ele alınmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada hikaye anlatımı liderin belirli amaçlarla kullandığı bir iletişim aracı ve bir liderlik becerisi olarak açıklanmaktadır.

## HİKAYE ANLATIMI VE LİDERLİK

Günümüz iş dünyasına hakim olan belirsizlik ortamı son yıllarda giderek artmaktadır. Bununla birlikte teknolojide yaşanan hızlı değişimler, müşteri beklentilerinin öngörülemezliği ve farklı kuşaklardan çalışanları yönetmede yaşanan zorluklar, güçlü liderlere olan ihtiyacın her zamankinden daha fazla olmasına yol açmaktadır (Müceldili ve Duran, 2022:281). Ancak güçlü liderlik sadece emir vermek veya stratejileri belirlemekle ilgili değildir. Bunun yerine bağlar kurmak, güven oluşturmak ve ilham vermek ile ilgilidir. Ve bu hedeflere ulaşmanın en iyi yollarından birisi de hikaye anlatımı kullanmaktır (Bosworth, 2023).

Peters (1991) ve Ciulla (2005) en iyi liderlerin her zaman en iyi hikâye anlatıcıları olduğunu ileri sürmüş ve etkili liderliğin hikâye anlatımını içerdiğini kabul etmiştir. Gardner’a göre hikaye anlatıcılığı bir liderin cephaneliğindeki en güçlü silahlardan biridir. Çünkü hikaye anlatımı çalışanların zihin yapısını değiştiren ve öğrenilebilir bir liderlik becerisidir (Wagner-Clarke, 2022). Liderler, hikayeler anlatarak ve astların değerleri ile duyguları da dahil olmak üzere örgüt içerisindeki davranışlarını etkileyerek (Aaltio-Marjosola & Takala, 2000) hem vizyonlarını iletmekte hem de onları doğru yöne yönlendirmektedir (Fraraccio, 2022).

Lider ve astlar arasında güven inşası için iletişim çok önemli olduğundan lider hikayeleri bu güveni sağlamak için de kullanabilmektedir (Sintonen & Auvinen, 2009). Ayrıca Torkki’ye (2014:19) göre duyguların da hikaye anlatımıyla güçlü bir bağı vardır. Hikâyeler ya astlarda duygular yaratmakta ya da hikâye anlatıcısının duygularını yansıtmaktadır. Liderlikte hikâye anlatımı araştırmalarının öncülerinden Denning (2011:285) de hikâye anlatımının astların duygularını harekete geçiren güçlü bir etkisinin olduğunu ileri sürmüştür. Bunun yanında hikaye anlatımında iletişim “yüz yüze” gerçekleştiğinden lider ve astlar arasındaki hiyerarşik ilişki de azalmaktadır (Weick & Browning, 1986). Liderler ve astlar, bu sayede örgütteki hiyerarşik seviyelerden ve güç farklılıklarından kaynaklanan engellerin ardında sıkışıp kalmak yerine aynı örgütsel gerçekliği paylaştıklarını hissedebilmektedirler. Bu tür liderlik genellikle iletişimsel ve insan odaklı liderlikle de bağlantılıdır (de Vries vd., 2010). Hikaye anlatımı, liderler ve astlar arasında ortak bir bağlam ve anlam duygusu yaratarak değerli bir güven kaynağı olabilmektedir.

Literatürde hikaye anlatım yöntemlerini kullanan etkileşimli liderliğe sıklıkla “öyküsel liderlik (narrative leadership)” adı verilmektedir (Kirjalainen, 2023:18). Öyküsel liderlik, liderlerin hikayeleri etkili şekilde kullanarak örgütün vizyonu doğrultusunda çalışanları etkilemesini vurgulayan bir liderlik biçimidir (Gabriel, 2000; Mládková, 2013). Diğer yandan, özellikle karizmatik liderlik ve hikaye anlatımı da iç içedir (Boje, 1991; Denning, 2004). Karizmatik liderlerin sembolizmi kullanma eğiliminde olması ve günlük iletişimde dramaya başvurmaları (Cogner & Kanungo, 1987) hikaye anlatımını bir araç olarak kullanmalarını desteklemektedir.

Hikayeler, bir amaca yönelik kullanıldığında bir organizasyon üzerinde etkileyici bir güce sahiptir. Amaca yönelik hikaye anlatma, liderin veya organizasyonun hedeflerinin salt bilgi veya verilerle dolu bir sunumdan çok daha etkileyici bir şekilde aktarılmasını sağlamaktadır. Etkili liderler astlarına “motive olun”, “sonuç alın” veya “yaratıcı olun” gibi emirler vermek yerine amaca yönelik hikaye anlatımı ile bu sonuçlara yönlendirme gücüne sahiptirler. Bir liderin, liderlik mesajını anlamlı bir şekilde iletebilmek için hangi hikayeleri anlatacağını bilmesi, stratejik hedeflerine ulaşma konusunda daha etkili olmasını sağlamaktadır (Auvinen vd., 2013b).

Liderler, her organizasyonda bulunabilecek birçok farklı hikaye türünü kullanabilmekte ve bundan faydalanabilmektedirler (Mládková, 2013:87). Denning (2004), liderlerin farklı bağlamlarda farklı hedeflere ulaşmak için kullanabilecekleri çeşitli hikaye kalıplarını sıralamıştır. Yazara göre bu hikaye türleri arasında, bilgi paylaşma hikayeleri, harekete geçirici hikayeler, liderin kendini ve benimsediği değerlerini anlattığı hikayeler ve geleceğe dair hikayeler gibi farklı türler sayılabilmektedir. Bu hikaye türlerinden bazıları aşağıda açıklanmıştır:

### ***Harekete Geçirici Hikayeler***

Liderlerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biri astların kültürde, iş modellerinde veya stratejilerde ortaya çıkan değişimlere adapte olmasını sağlamaktır. Yeni hedefler ve yeni davranışlar için geleneksel komuta ve kontrol yaklaşımları yetersiz kaldığından “springboard stories” olarak adlandırılan harekete geçirici hikayeler bu zorluğa uygun bir şekilde adapte edilebilmektedir (Denning, 2006:44).

### ***Liderin Kendi Hikayesi***

Liderler önemli mesajları iletmek için kendi hikayelerini de kullanabilmektedir. Ancak, bu yöntemin etkili olabilmesi için liderin sadece başarılarından değil başarısızlıklarından da bahsetmekten çekinmemesi gerekmektedir (Denning, 2006:44). Harris & Barnes’a (2006:351) göre hikaye anlatımı aracılığıyla kendini açıklamak, başkalarını etkilemenin ve ilham vermenin güçlü bir yoludur. Saygı gören ve hayranlık duyulan bir lider olarak, başarısızlığı açıkla-

yan bir hikaye, güven oluşturmanın ve açıklığı teşvik etmenin güçlü bir yolunu oluşturmaktadır. Liderin eksik bilgiye sahipken nasıl hareket ettiği, verdiği kötü bir karar veya almaktan çekindiği bir risk hakkında hikaye anlatması buna örnek olarak gösterilebilmektedir.

### ***Gelecek Hikayeleri ve Senaryoları***

Bir liderin en önemli görevlerinden birisi astlarını geleceğe hazırlamaktır. İlkel olarak bir hikaye, dinleyicileri şu anda oldukları yerden zihinlerindeki geleceğe kadar götürebilmekte, bu sayede belirsizliği azaltarak rahatlamalarını sağlayabilmektedir. Liderin burada karşılaştığı tehlike, geleceğin bilinemez olduğu durumda bile inandırıcı bir gelecek hakkında bir hikaye oluşturmanın ne kadar zor olduğu konusudur. Başarılı olmak için, anlatılan gelecek hikayesi olası alternatif geleceği mantıklı bir şekilde açıklamalı ve her bir astı bu yeni senaryoda nasıl hareket edeceğini hayal etmeye ikna etmelidir (Denning, 2006:47).

Kuran'a (2013:120) göre hikaye anlatımı, birçok liderlik becerisi gibi titiz bir çalışmayla öğrenilebilecek ve ustalaşılabilir bir sanat ve bilim olarak görülmektedir. Ancak sadece bir sanat ve bilim değil aynı zamanda bir lider için ortak bir vizyon doğrultusunda ekiplere ilham verebilecek, onları motive edebilecek ve birleştirebilecek güçlü bir araçtır. Liderler, ekiplerini canlandırmak ve dönüşümsel değişiklikler yapmak için ikna edici hikayeler oluşturabilmektedirler. Denning (2004:129) doğru zamanda doğru hikayeyi anlatabilme yeteneğinin en temel liderlik becerilerinden biri olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla ister küçük bir gruba ister çok uluslu bir organizasyona yön veren bir lider olsun hikaye anlatımının etkinliğini anlamak, büyük başarının anahtarı kabul edilmektedir (Bosworth, 2023).

Örgütlerde liderin hikaye anlatımını hangi amaçlarla kullandığına dair bazı deneysel çalışmalar yapılmıştır. Auvinen vd.'ne (2013a) göre liderler hikayeleri motive etmek, ilham vermek, çatışmayı azaltmak, güven inşa etmek, üstlerini etkilemek ve net bir yön belirlemek için kullanmaktadırlar. Wilson (2004:2) ise liderin bir vizyon başlatmak, başkalarını ikna etmek, motive etmek, bilgi paylaşımı, karmaşık fikirlerin iletilmesi, öğrenmeyi kolaylaştırma ve kariyer gelişimi amacıyla hikayeler anlattığını ileri sürmüştür. Ayrıca değer ve normları iletmek, güven oluşturmak, iş birliğini teşvik etmek ve çatışmaları çözüme kavuşturmak da bu amaçlar arasında sayılmaktadır. Mládková (2013:87) ise liderin hikaye anlatımını, fikirleri açıklama, iletişimi iyileştirme, örtük bilgi paylaşımı, değişimi yönetme, ekip ruhu oluşturma, bir senaryo veya vizyon oluşturma, koçluk ve güven oluşturma gibi amaçlarla kullandığını belirtmiştir.

Bir liderin etkili iletişim kurma amacıyla hikaye anlatımını kullanabileceği birçok durum vardır Ancak bu aracın her durum için uygun olmayabileceğini unutmamak gerekir. Harris & Barnes (2006:353) özellikle hikayelere çok

uygun olan durumları; liderin yeni bir ekibe kendini tanıtmaması, ortak bir problem hakkında bir konuşma ya da toplantı başlatma, başarısızlık veya zorluk yaşamış bir bireyi, grubu veya ekibi yeniden canlandırma, liderlik geliştirme kursları veya etkinlikleri ve bir grubun duyulması gereken önemli bir noktayı vurgulama olarak sıralamıştır.

Lapp & Carr (2008) ise hikaye anlatımı hakkında yeni bir bakış açısı geliştirmiş ve liderin özellikle ekip performansını artırmak için yaptığı şeyin aslında hikaye anlatma değil “hikaye satma” olduğunu iddia etmiştir. Çünkü yazarlara göre öncelikle liderin ekibini hikaye dinlemeye ve onu kabul etmeye ikna etmesi gerekmektedir. Ancak bunun aksine literatürdeki genel bakış liderin hikaye anlattığı ve ekibin bunu dinleyerek harekete geçtiği yönündedir. Halbuki her çalışan hikaye dinlemeye ve ondan etkilenerek harekete geçmeye hazır değildir (Carr & Ann, 2011:237). Dolayısıyla hikaye satma, ekibi ikna etmek amacıyla hikaye oluşturma, onu düzenleme ve etkili bir şekilde aktarmaya çalışma çabalarının tamamını kapsamaktadır.

## LİDERLİKTE ETKİLİ HİKAYE ANLATMANIN YOLLARI

Liderlikte hikaye anlatımı tek yönlü bir iletişimden ziyade etkileşimli bir süreci tanımlamaktadır. Bu sebeple hikaye anlatmak kadar hikayenin etkili anlatılması ve duygunun karşı tarafa geçmesini sağlamak da önem arz etmektedir. Örneğin liderin duygusal zeka ve yaratıcılığa sahip olması (Torkki, 2014:50-52), sık sık hikaye anlatımı pratikleri yapması (Denning, 2011:49), dinleyiciyi tanıması ve buna uygun hikayeyi seçmesi ve hikayenin çok detay içermeyecek şekilde basit, öz ve akıcı olması (Forman, 2013:19; O’Hara, 2014) gibi unsurlar hikaye anlatımının etkinliği artırmaktadır. Bir lider, hikaye anlatımı ile insanlara ne yaptığını, nasıl yaptığını ve daha da önemlisi neden yaptığını etkili bir şekilde anlatabilmelidir (Yerebakan, 2021). Liderin etkili hikaye anlatmasını sağlayabilecek başlıca faktörler ise aşağıda kısaca açıklanmıştır:

### 1. İyi Bir Planlama

Hikaye anlatımı, bilgi aktarımı için informal bir yaklaşım olsa da formal iletişimin bazı genel prensiplerinden de yararlanmaktadır. Bunlardan en önemlisi hikaye anlatımından beklenen sonuçları ve hedef kitleyi, onların yeteneklerini, hedeflerini ve motivasyonlarını dikkate alarak iyi bir iletişim planı yapmaktır (Gill, 2011:28).

### 2. Astları Tanıma

Liderin etkileşim ve bağ kurmaya çalıştığı insanları tanıması, onların hedeflerini, endişelerini, değerlerini ve önceliklerini bilmesi çok önemlidir (Cleare, 2023). Lider astları hakkında ne kadar çok şey bilirse onlarla bağ kurma ve onları etkileme başarısı o kadar artacaktır.



### 3. Uygun Hikayeyi Seçme

Lider astları etkilemek istiyorsa onlarla en iyi iletişim kurabileceği ve içinde bulunulan duruma en uygun hikayeyi seçmelidir (Gill, 2011:28). Örneğin negatif içerikli bir hikaye genellikle çalışanları harekete geçirmede başarısız olurken, motive edici bir hikaye kullanılarak karmaşık fikirleri iletmek ve insanları harekete geçirmek mümkün olabilmektedir.

### 4. Kısa ve Öz Hikaye

Günümüzde insanların dikkat sürelerinin giderek kısaldığı bilinen bir gerçektir. Bu nedenle liderler hikayelerini kısa ve öz tutarak astlarıyla bağını koparmaktan kaçınmalıdır. Çünkü kısa ve sürükleyici bir hikaye uzun bir hikayeden çok daha etkileyici olabilir (Fraraccio, 2022). Bu aynı zamanda hikayenin netliğini ve hatırlanabilirliğini de artırmaktadır (Bosworth, 2023).

### 5. İyi Bir Giriş

En iyi liderlik hikayeleri çoğunlukla etkili bir giriş ile başlamaktadır. İzleyicilerin dikkat ve odağının en yüksek olduğu ilk birkaç dakikada örneğin; *“size başarılı olana kadar başarısızlıkla dolu yolumu anlatmak istiyorum veya size bir keresinde aldığım çok büyük bir riskten bahsedeceğim”* şeklinde özeleştiriri ile başlayan bir giriş genellikle dinleyicilerin dikkatini hikayeye çekmede başarılı olmaktadır (Harris & Barnes, 2006:352). Eğer astların dikkati hızlı bir şekilde yakalanamazsa iletilmek istenen mesaj yerine ulaşamayabilmekte ve hikayeye olan ilgiyi sürdürmekte zorluk yaşanabilmektedir (Wagner-Clarke, 2022).

### 6. Anlatım Becerisi

Her ne kadar en doğru hikaye oluşturulsa ya da seçilse de hikaye ikna edici ve etkili bir şekilde anlatılmazsa beklenen etki ortaya çıkmayacaktır. Anlatımda özellikle ses tonu, yüz ifadesi ve bunlara eşlik eden jest ve mimikler son derece kritiktir (Denning, 2006:47). Bu sebeple bir hikayenin anlatım şekli dinleyicinin zihnindeki duygulara ulaşmak için oldukça önemlidir.

### 7. Alçakgönüllü Olma

Bir lider herşeyi bildiğini iddia etmediğinde, geri bildirimine açık olduğunu, gerektiğinde öğrenmeye istekli olduğunu ve her zaman her şeyi doğru yapmayacağını kabul ettiğinde astları ile arasında daha sıkı bir bağ oluşmakta ve lidere ve hikayesine olan güven artmaktadır (Gothelf, 2020). Bu yüzden alçakgönüllülük bir güven ilişkisi inşa etmek için etkili bir özelliktir (Cleare, 2023). Bu durum aynı zamanda lider ve ekibi arasındaki mesafeyi kapatarak karşılıklı anlayış ve empatiyi teşvik etmektedir (Kets de Vries, 2023).

## 8. Hata ve Zayıflıklardan da Bahsetme

Bir lider olarak ekip ile geçmişteki kişisel hataları paylaşmak zordur. Ancak liderin zayıflıklarını açıklaması çalışanların onu kendilerine daha yakın hissetmelerini sağlayabilmektedir. Bu tür bir açıklama bazı örgütlerde riskli görünse de saygı duyulan liderler, pozisyonlarının ve güvencelerinin getirdiği avantajlarla, başarılı ve başarısız deneyimlerden öğrenme fırsatı yaratabilmektedir. Liderin bir hatayı nasıl telafi ettiğini detaylandırması insanları benzer adımlar atmaya teşvik edebilmektedir. Böylece aynı zamanda örgütte hataların ve başarısızlıkların ciddi sorunlar haline gelene kadar örtbas edilme ihtimali de azalmaktadır (Harris & Barnes, 2006:351).

## 9. Duygulara Hitap Etme

İnsanları etkilemenin en önemli yollarından biri onların duygularına hitap edebilmektir. Liderler de duyguları harekete geçiren hikayeler anlatarak astların istekleri, korkuları ve hayal kırıklıklarına dokunabilmekte, hikayelerde kendilerinden bir iz bulmalarını sağlayabilmektedir (Kets de Vries, 2023).

## 10. Akılda Kalıcılık

PLoS One dergisinde yayımlanan bir araştırmaya göre, insanlar kendilerine anlatılan bilgilerin %40'ından fazlasını bir sonraki gün unutmaktadırlar. Bu nedenle liderin anlattığı hikayelerin etkili olmasını sağlamak için akılda kalıcı olmasına dikkat etmesi gerekmektedir (Fraraccio, 2022). Özellikle duygusal açıdan zengin ve etkili betimlemelerden oluşan hikayeler daha akılda kalıcıdır (Bosworth, 2023). Ayrıca hikayeyi bitirirken net bir mesaj veya harekete geçirici bir çağrı ile bitirmek de hikayenin daha uzun süre akılda kalmasını sağlamaktadır.

## 11. İyi Bir Okuyucu Olmak

Liderin etkili bir hikaye anlatıcısı olması için iyi bir okuyucu olması gerekmektedir. Çünkü hikaye anlatma devamlı zihinsel pratik gerektiren bir davranıştır ve liderin bu beceriyi geliştirmek için başka hikayelerden, gerçek yaşam öykülerinden veya kurgusal karakterlerin anlatıldığı film ve dizilerden de beslenmesi gerekebilmektedir (Ergen ve Aytaç, 2023:1397-1398).

## 12. Geribildirim İsteme ve Etkileşim

Lider astların geri bildirimleri sayesinde hikaye anlatım girişimlerinde neyin işe yaradığını ve neyin işe yaramadığını öğrenebilmektedir. Lider astlara hikayeyi dinledikten sonra nasıl hissettiklerini veya en çok neyi hatırladıklarını sorarak hikayenin sonuçlarının önceden planlanan hedeflerle uyumlu olup olmadığını kontrol edebilmektedir (Fraraccio, 2022). Çünkü hikaye anlatımı etkileşimli bir süreçtir ve sadece anlatıcıyla ilgili değildir. Bu sebeple hikaye-

nin astlar üzerinde nasıl bir etki bıraktığını anlamak önemlidir (Kets de Vries, 2023). Dolayısıyla astların düşüncelerini ve yorumlarını paylaşmalarını ve sorular sormalarını teşvik etmek için çaba harcanmalıdır.

## LİDERLİKTE HİKAYE ANLATIMININ FAYDALARI

Denning'e (2011:6) göre hikaye anlatmanın en önemli faydalarının başında açık veya örtük bilginin aktarılması gelmektedir. Yazara göre iyi, doğru ve ilişkilendirilebilir hikayeler insanların zihinlerinde anlamlar oluşturduğunda bir çok şeyin daha kolay anlaşılmasını ve hatırlanmasını sağlamaktadır. Hikayeler herhangi bir konuyu daha iyi anlamayı sağladığından aktif öğrenme süreçlerini de önemli ölçüde desteklemektedir (Rauhala & Vikström, 2014:256). Salminen (2020:18) yeni bir çalışanı eğitirken veya iş ile ilgili yeni görevler öğretirken hikaye anlatmanın bilgi transferi açısından çok faydalı olduğunu iddia etmektedir. Yönetim araştırmalarında ayrıca hikaye anlatımının örgütsel kültürün geliştirilmesinde (Dailey & Browning, 2014), stratejik yönetimde (Sonenshein, 2010), çalışan bağlılığında (McCarthy, 2008) ve girişimcilikte (Volker vd., 2011) etkili bir rol oynadığı görülmektedir. Bunun yanında hikaye anlatımı yeni fikirlerin açıklanması, değişikliklerin uygulanması, çatışmaların çözülmesi, yeni vizyonların oluşturulması ve kurumsal kültürün yerleştirilmesi gibi konularda fayda sağlamaktadır (Mládková, 2013:84).

Mayhew (2021) ve Wagner-Clarke'a (2022) göre hikaye anlatımı; teknik bilgileri, verileri ve karmaşık mesajları çok daha anlaşılır ve hatırlanabilir hale getirmektedir. İzleyiciyi yüzeysel olarak değil çok daha derin bir düzeyde etkileyebilmekte ve liderin benimsediği değerlerin paylaşılmasına olanak tanımaktadır. İnsanların lideri takip etmesi için onları ikna etmeye ve motive etmeye yardımcı olmaktadır. Çalışanların harekete geçmesi için ilham verme ve farklı bakış açılarının ortaya çıkmasına olanak tanımaktadır. Duyguları harekete geçirmekte ve çalışanları düşünmeye, hissetmeye ve bu düşünceleri ve duyguları eyleme dönüştürmeye teşvik etmektedir. Görüldüğü gibi liderin hikaye anlatımını kullanması birey, grup ve örgütsel boyutta pek çok fayda sağlamaktadır. Aşağıda hikaye anlatımının başlıca faydaları açıklanmıştır:

### 1. Etkili İletişimi Sağlama

Hikaye anlatmak çoğunlukla yöneticilerin ekipleriyle etkili iletişim kurmasının en iyi yolu olarak görülmektedir (Cleare, 2023). Özellikle kurumsal değerlerin pekiştirilmesi için yüz yüze anlatımların kullanılması, doğrudan personelle etkileşim kurmanın en zengin iletişim ortamlarından biri olduğundan ideal bir stratejidir (Sinclair, 2005). Hikaye anlatma, daha fazla diyalogu teşvik etme veya iki yönlü simetrik iletişim sağlama potansiyeline sahiptir. Bu da örgüt ile iç paydaşlar arasında daha fazla iletişim dengesi sağlamak ve dolayısıyla lidere olan güveni de artırmaktadır (Mohan vd., 2008; Welch & Jackson, 2007).

## 2. İlham ve Motivasyon Verme

Zorlukları aşma, dayanıklılık gösterme veya büyük başarılar elde etme gibi konuları içeren hikayeler çalışanlarda derin bir etki bırakarak onlara ilham vermek, onları motive etmek ve büyük hedeflere ulaşmaya yönlendirmek/teşvik etmek için kullanılabilir (Gupta, 2023). Hikaye anlatma, diğer iletişim şekillerinin yapamadığı derecede insanları eyleme geçirme gücüne sahiptir. Liderler duygulara hitap eden hikayeler anlattıklarında, tutkuyu, coşkuyu ve bir amacın duygusunu ortaya çıkarabilmektedir (Louw, 2023). İnsanlar duygusal olarak etkilendikleri bir amaç veya projeye konusunda daha fazla motive olma eğilimindedirler.

## 3. Vizyon Aktarma

Liderlik, sadece günlük işleri yönetmek değil gelecek için bir yol haritası çizmekle de ilgilidir. Hikaye anlatma, bir vizyon iletişiminde dinamik bir araçtır. Bir lider, gelecek hakkında etkileyici bir hikaye anlattığında, olası bir geleceği somut, duygusal olarak etki bırakan bir resimle sunmaktadır. Bu vizyon, insanları ortak bir amaç için çalışmaya motive etmekte ve çabalarını paylaşılan bir amaçla uyumlu hale getirmektedir (Louw, 2023). Liderlikte vizyonun net olması çok önemlidir. Oysa işletmelerde sık sık misyonu veya hedefleri dile getirmek çok uzak ve soyut şekilde algılanabilmektedir. Hikayeler ise canlı imgeleri ve ilişkilendirilebilir bağlamlarıyla daha net bir resim ortaya koymaktadır (Bosworth, 2023).

## 4. Değerler ve Kültürü Pekiştirme

Hikayeler, bir örgütün kültürünü ve değerlerini pekiştirmek için güçlü bir araçtır. Liderler, örgüt içinde beklenen davranışları ve tutumları açıklamak için hikayeleri kullanabilmekte bu da birbirine bağlı ve değerlere önem veren bir ekip oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Gupta, 2023). Değerlerin aktarılması geleneksel yönetim yaklaşımları için bir zorluktur. Bununla birlikte her bir kurumsal değeri ayrı ayrı gösteren hikayeler de çok başarılı kabul edilmektedir. Değerlerin iletilmesinde en etkili yol, birden fazla değer çatıştığı ve bunların nasıl çözümlendiğini ortaya koyan hikayelerin aktarılmasıdır (Denning, 2006:46). Bu sayede tüm bu hikayeler ekip için ahlaki pusula görevi görmekte ve karmaşık kararların örgütün temel prensipleriyle uyum içinde alınmasına ve çalışanların örgüt değerlerine uygun davranışlar sergilemesine yardımcı olmaktadır (Chen, 2012; Dolan & Bao, 2012).

## 5. Yeniliği Teşvik Etme

Hikayeler insanların hayal gücünü geliştirme ve yenilikçi potansiyellerini yükseltme etkisine sahiptir. Bu yüzden hikayeler değişimin katalizörü olarak görülmektedir (Mládková, 2012). Yenilikler genellikle risk alma ve deneme

yanılma yapmayı teşvik eden ortamlarda gelişmektedir. Liderler, başarılar ve başarısızlıklar hakkında hikayeler paylaştıklarında, kontrollü riskler almanın sadece kabul edildiği değil aynı zamanda teşvik edildiği bir kültür oluşturmaktadırlar (Louw, 2023).

## 6. Çatışmaları Çözümleme

Hikayeler, bireylerin olayları farklı bakış açılarından görmelerine olanak sağlayarak çatışmaların çözülmesinde kullanılabilir. Liderler hikaye anlatımını kullanarak konuşma ve tartışmaları kolaylaştırabilmekte, yönlendirebilmekte, destekleyebilmekte ve ekip üyelerinin ortak bir zeminde buluşmasına katkı sağlayabilmektedirler (Gupta, 2023).

## 7. Direnci ve Engelleri Aşma

Her liderin örgütte üstesinden gelmesi gereken dirençler ve engeller bulunmaktadır. Hikaye anlatma, bu tür engelleri ele almak için etkili bir araç olabilmektedir. Liderler, kendilerinin veya başkalarının bir engelle nasıl mücadele ettiğine ve başarıya ulaştığına dair hikayeler paylaştığında, umut, dayanıklılık ve ilham sağlamaktadırlar. Bu hikayeler ekip üyelerine, engellerin yolculuğun bir parçası olduğunu ve büyüme fırsatları olabileceğini hatırlatmaktadır (Louw, 2023). Denning bir kitabının girişinde “bir grup yöneticiyi veya çalışanı büyük bir değişikliğe coşkuyla katılmaya ikna etme göreviyle karşı karşıya kaldığımda, hikaye anlatmanın işe yarayan tek şey olduğunu defalarca kez gördüm” diyerek hikayelerin örgütsel direncin aşılmasında da etkili olabileceğini dile getirmiştir (Spear & Roper, 2013).

## 8. Birleştirme Yeteneği

Kahan (2006), örgüt içinde anlatılan öykülerin işbirliğini arttırdığını, örgütün hedeflerine hızlı bir şekilde ulaşmasına yardım ettiğini ve örgüt çalışanlarının birbirlerine karşı daha anlayışlı olmalarını sağlayarak örgüt içinde bağlılığı artırdığını ifade etmektedir. Bu yüzden başarılı liderler çalışanları ortak bir hedefe doğru yönlendirmek için bir araya getirmek istediklerinde hikayelerden yararlanmaktadır. Böylece hikayeler çalışanları ortak bir vizyon etrafında birleştirme ve onları harekete geçirme yeteneğine sahip olmaktadır (Cleare, 2023).

## 9. Netlik ve Anlayış Sağlama

Liderler genellikle karmaşık fikirleri, stratejileri veya vizyonları iletmek zorundadır. Hikaye anlatma, bu süreci bağlam ve ilişkilendirilebilir örnekler sağlayarak basitleştirmektedir. Böylece hikayeler soyut kavramları somut ve daha anlaşılır bir hale dönüştürerek ekip içindeki herkesin mesajı anlamasını sağlamaktadır (Gupta, 2023).

## 10. Akılda Kalıcılık Sağlama

Bir hikayede özellikle vurgulanan davranışlar astlar tarafından zihinsel olarak tekrar edilmekte ve görselleştirilmektedir (Tyler, 2007). Bu durumda hikayeler bir davranışın daha iyi anlaşılmasını sağlamakla kalmayıp aynı zamanda bilginin akılda tutulmasını da sağlamaktadır (Devaney & Johnson, 2017:1). Bir hikaye aracılığıyla oluşturulan duygu yoğunluğu, astlar üzerinde etki bırakmakta ve bilginin akılda kalmasını ve hatırlanmasını kolaylaştırmaktadır (Wagner-Clarke, 2022). Zaten insan beyni olayları hikayeler şeklinde hatırlama eğilimindedir. Dolayısıyla liderler hikayeleri kullanarak ekibin verilmiş istenen mesajı hatırlama ve ona göre hareket etme olasılığını da artırmış olmaktadır (Bosworth, 2023).

## 11. Bağ Kurma ve Bağlılık

Hikaye anlatma, liderlerin ekipleriyle daha derin bir düzeyde bağ kurmasına ve daha etkili bir şekilde liderlik yapmasına olanak tanımaktadır. Liderler, kişisel anekdotlar paylaştıklarında veya ekiplerinin karşılaştığı zorluklarla ilgili hikayeler anlattıklarında, bir empati ve anlayış hissi oluşturabilirler (Gupta, 2023). Bu, liderleri daha ulaşılabilir hale getirmekte ve böylelikle ekibin motive ve bağlı olması için gerekli olan bir aidiyet duygusu geliştirmektedir (Louw, 2023). Liderin dikkatle oluşturulmuş bir hikaye sayesinde ekibi ile bağ kurabilmesi, özellikle kurumsal değişim dönemlerinde çalışanların bağlılığını da önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Denning, 2006; Therkelsen & Fiebeck, 2003).

## 12. Lidere Olan Güvenin Artması

Liderin karşılaştığı zorluklarla başa çıkma hikayelerini anlatması, astların lidere ve onun deneyimlerine olan güvenlerinin artmasına yol açmaktadır (Müceldili ve Duran, 2022:294). Bu sayede liderler hikaye anlatma aracılığıyla güvenilirlik ve otantiklik sağlayabilmektedirler. Bu da tüm örgüt üzerinde dönüştürücü bir etkiye sahip olmaktadır (Cleare, 2023).

Son olarak hikaye anlatımı örgüt içinde aktif dinlemeyi etkinleştirmekte ve çalışanların farklılıkları müzakere etmesine ve olaylara farklı bir bakış açısıyla bakmalarına yardım ederek kalıpların dışında düşüncelerini sağlamaktadır (Ergen ve Aytaç, 2023:1394). Ayrıca büyük liderler genellikle geride bıraktıkları hikayelerle hatırlanırlar. Liderler kendi deneyimlerini ve öğrendikleri dersleri paylaşarak, ekibine kendisinden sonra bile ilham vermeye ve yönlendirmeye devam eden kalıcı bir miras bırakabilirler (Gupta, 2023). Sonraki bölümde benzer şekilde ekibine ilham veren ve yönlendiren büyük hikaye anlatıcı liderlere yer verilmiştir.

## ÖNDE GELEN HİKAYE ANLATICI LİDERLER

Binlerce yıldır, Martin Luther King'ten Steve Jobs'a kadar büyük liderler, insanları daha yüksek bir anlayışa, birbirlerine ve gerçekleştirmek istedikleri bir gelecek vizyonuna bağlamak için hikaye anlatmayı kullanmışlardır (Baker, 2014:27). Farklı tarzlarına rağmen başarılı liderlerin birçoğunun ortak bir şekilde hikayeler ve efsaneler anlatma yeteneğine sahip olduğuna dair çok sayıda örnek vardır. Aşağıda hikaye anlatmanın gücünü anlamış ve hikaye anlatma becerilerini geliştirerek dünyanın başarılı iş liderleri haline gelmiş bazı örnekler sunulmuştur:

### 1. Steve Jobs

Yeni teknolojiler bağlamında modern hikayelerin en büyük anlatıcılarından biri, Apple Computer'ın kurucu ortağı Steve Jobs'tur. Jobs, hikayeleri ve efsaneleri kullanarak vizyonunu taşıyan bir kurumsal kültür oluşturma konusunda teknoloji dünyasında ilk büyük liderlerden birisidir (Roche & Sadowsky, 2004:3-5). Ürün lansmanları sırasında sadece yeni bir cihazı açıklamakla kalmamış, inovasyon yolculuğunu, karşılaşılan zorlukları ve nihai zaferi paylaştığı bir hikaye de anlatmıştır. Hikaye anlatımıyla, sadece izleyiciyi etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda onları duygusal olarak ürünlere ve markaya bağlamıştır (Gupta, 2023). Genellikle önce problemi (kötü adamı) sonra çözümü (kahramanı) takip eden hikaye anlatma metodolojisini kullanarak Jobs, etkileyici hikaye anlatımı yeteneği nedeniyle 2015 yılında Forbes dergisi tarafından "dünyanın en büyük hikaye anlatıcısı" olarak lanse etmiştir. Jobs, "dünyadaki en güçlü kişi hikaye anlatıcısıdır. Hikaye anlatıcısı, gelecek neslin vizyonunu, değerlerini ve ajandasını belirler" sözleri ile hikaye anlatımına verdiği önemi göstermekte, yıllar önce vefat etmesine rağmen hala hikayeleri aracılığıyla ilham vermeye ve etkileşim sağlamaya devam etmektedir (Wagner-Clarke, 2022).

### 2. Elon Musk

Tesla ve SpaceX'in CEO'su ve OpenAI'nin kurucu ortağı olan Elon Musk, birçok endüstride önemli değişikliklere ilham vermiş, hırslı ve sunduğu değere olan inancının yanında insanlara hikayeler aracılığıyla hitap etme becerisine sahip bir diğer liderdir. Teknik jargondan ziyade açık ve sade bir dil kullanarak dinleyicinin hayal gücünü yakalayabilmek konusunda ustalaşmıştır (Cleare, 2023). Örneğin Musk, uzayın keşfine yönelik iddialı hedeflerini açıklamak için hikaye anlatımını kullanmıştır. SpaceX'in Mars'ı kolonileştirme misyonunu anlatırken sadece teknik detayları sağlamakla kalmayıp insanlığın çok gezegenli hale gelmesinin gerçekçi bir resmini çizmiştir. Musk'ın bu hikaye anlatma becerisi ekibinin ve halkın bu girişimin önemini ve heyecanını kavramasına yardımcı olmaktadır (Gupta, 2023).

### 3. Richard Branson

Virgin Group kurucusu Branson da usta bir hikaye anlatıcısıdır. Sık sık Virgin şirketinin yaşadığı tüm iniş ve çıkışları ve zorlukları hikayeler yoluyla paylaşmaktadır. Bu samimiyet ve alçakgönüllülük sayesinde birçok kişinin ürünlerine ve hizmetlerine ilgi duymasını sağlamaktadır. Branson bir röportajında “Her zaman hikayeleri sevmişimdir. Öğrenci Dergisinde çalışmaya başladığımdan beri, hikaye anlatımı ile girişimcilik arasındaki kesişim beni büyülemiştir. Fark yaratan girişimciler, aslında profesyonel hikaye anlatıcılarıdır” ifadelerini kullanarak hikaye anlatımına bakış açısını özetlemiştir (Cleare, 2023).

### 4. Howard Schultz

Starbucks’ın eski CEO’su Schultz, sık sık işsiz olan ebeveynlerin çocuğu olarak kendi “sıfırdan zengin olma” hikayesini paylaşmıştır. Şirketin geçmişini ve misyonunu açıklamak, ayrıca şirketi yönlendiren birçok kararı neden aldığını anlatmak için kendi geçmişini örnek göstermiştir. Özellikle babasının Schultz çocukken bir kaza geçirdiği, babasının yaralandığı ve çalışamaz hale geldiği ve bu durumun Schultz’u çalışanlarına önem veren, sigorta ve izin gibi önemli olanaklar sunan bir şirket oluşturmaya ilham verdiği şeklindeki anısını sık sık dile getirmiştir. Böylece Schultz şirket misyonunu kişisel bir hikaye içinde çerçeveyerek, vizyonunu ve stratejik düşüncesini ilginç ve anlaşılır bir şekilde paylaşabilmiştir (Cleare, 2023).

### 5. Herb Kelleher

Southwest Airlines’in kurucu ortağı ve eski CEO’su Herb Kelleher, havayolu şirketinin “LUV (sevgi, anlayış ve empatiye dayalı) kültürü” hakkında neseli ve içten hikayeleriyle tanınmıştır. Eğlence, müşteri odaklılık ve destekleyici bir çalışma ortamının önemini anlatmak için anekdotları kullanmış, böylece hikaye anlatma becerisi ile bu değerleri örgütün DNA’sına derinlemesine yerleştirme konusunda başarılı olmuştur (Gupta, 2023).

## LİDERLİKTE HİKAYE ANLATIMINA İLİŞKİN DENEYSSEL ÇALIŞMALAR

Liderlik literatürü incelendiğinde, liderlik ile hikaye anlatma becerisi arasındaki ilişkiyi ele alan bazı çalışmalara rastlanmaktadır. Ancak bu çalışmaların bir çoğu hikaye anlatımının liderlik başarısına etkisinden çok liderlerin hikaye anlatma becerisinin örgütsel sonuçlara olan etkisini ele almıştır. Bunlar arasında öne çıkan çalışmalar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Harris & Barnes (2006:350) çalışmalarında, etkileyici bir şekilde hikaye anlatan liderlerin önemli mesajları akılda kalıcı bir şekilde ilettiği, yönettikleri kişilerle daha etkili ilişkiler geliştirdiği ve örgütte ilham verici bir kültür ya-



ratabildikleri sonucuna ulaşmıştır. McCarthy (2008:163) çalışmasında hikaye anlatımı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada hikayelerin değerleri ve karmaşık mesajları örgüt içinde iletmekte önemli bir rol oynadığı görülmüştür. Gill (2011:30) çalışmasında, liderlerin hikaye anlatımını kullanılmasının örgüt kültürü, politikaları ve liderliği konusunda çalışanların desteğini güçlendirerek, değişim sırasında çalışan bağlılığını artırmanın etkileyici bir yolu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Mládková (2013:90) çalışmasında liderlik becerileri ile hikaye anlatma becerisi arasında bir ilişki bulmuş, liderlik becerileri ne kadar iyi olursa, hikaye anlatmanın da o kadar çok kullanılacağını ve hikaye anlatma becerisinin yüksek olacağını iddia etmiştir. Auvinen vd. (2013a:496) çalışmalarında, yöneticilerin motivasyon, ilham, çatışmayı çözme, üstleri etkileme, bir odak noktası keşfetme ve güven inşa etme amacıyla hikayeler anlattığını bulmuşlardır. Araştırma bulgularına göre, yöneticiler hikayeleri liderler ve astları arasında güven inşa etmenin etkili bir aracı olarak görmektedir. Spear & Roper (2016:18-19) çalışmalarında hikaye anlatımının kurumsal stratejiyi iç iletişim yoluyla iletmekte önemli bir rol oynayabileceğini bulmuştur. Aidman & Long (2017:121) çalışmalarında, liderin bir amaca yönelik hikaye anlatımının astlar ve örgüt üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğini vurgulamaktadır.

Snyder vd. (2017) çalışmalarında, hikaye anlatımının liderliği ve iletişimi olumlu yönde etkilediği ve sürdürülebilir kalkınma ile yenilikleri desteklemek için örgüt kültürünün önemli yönlerini vurguladığı sonucuna ulaşmıştır. Gustomo vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada liderlerin kendi hayatlarıyla özdeşleştirdiği hikayeleri anlattıklarında çalışanlara iletilen mesajın daha etkili olduğu görülmüştür. Stark & Reif (2022:72) çalışmalarında, liderlerin hikaye anlatmayı kullanmasının hedeflenen etkiler, hikayenin astların ihtiyaçlarını ne derece karşıladığı ve astların liderlerinin hikayesini nasıl yorumladıklarına bağlı olarak olumlu veya olumsuz duygusal tepkilere yol açabileceğini bulmuşlardır. Müceldili ve Duran (2022:278) çalışmalarında, liderlerin astları ile olan iletişimlerinde sıklıkla hikaye anlatımına başvurduğunu ve bunun da örgütte liderlik etkilerini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Kirjalainen (2023:2) çalışmasında, liderlikte kurumsal hikaye anlatımının şirkete marka oluşturma, işyerinde iyi olma hali (refah), çalışan bağlılığı, güven oluşturma ve bilgi aktarımı konularında ek değer kattığını göstermiştir. Ergen ve Aytaç (2023:1407) çalışmalarında liderlerin hikaye anlatımını kullanarak güvenli bir çalışma ortamı oluşturduğunu, astların duyguları hakkında bilgi alabildiğini ve uygun bir hikaye ile desteklendiklerinde astların çalışma konforlarının ve motivasyonlarının arttığını ortaya çıkarmıştır.

Bu araştırmalar liderlikte hikaye anlatımının önemli ve etkili bir araç olduğunu gösteren somut bulgulara işaret etmektedir. Ancak buna rağmen bu becerinin kusursuz olduğunu düşünmek yanlıştır. Hikaye anlatımının da barındırdığı bazı kısıtlılıklar mevcuttur. Bu kısıtlar bir sonraki bölümde ele alınmıştır.

## HİKAYE ANLATIMINDA KISITLILIKLAR

Hikaye anlatma, liderlik hedeflerine ve amaçlarına ulaşmada giderek kabul gören bir yol olsa da liderlerin tekdüze bir hikaye yerine farklı amaçlar için farklı hikaye örüntüleri kullanması gerektiği unutulmamalıdır. Hikaye anlatma, herkes için uygun olan tek tip bir yaklaşım değildir. Bir lider, iş amacı ve karşılaşılan zorluk için en doğru yöntemi seçmelidir (Wagner-Clarke, 2022). Yönetim literatürü iyi bir hikayenin her zaman astlar üzerinde olumlu etkileri olduğunu ve hikaye anlatımının genellikle hikayeleştirilmemiş iletişim biçimlerinden daha üstün olduğunu öne sürmektedir (Denning, 2011). Ancak hikayelerin bazen amaçlarına ulaşmadığı da görülmektedir (Randall & Harms, 2012). Örneğin hikayeler gerçek bilgilerden yoksunsa ve astların beklentilerini karşılamıyorsa hikaye anlatımı bazen hedeflenen sonuca ulaşmada başarısız olabilir.

Örgütlerde hikayelere karşı en eleştirel bakış, onların bazen örgütsel bir propaganda aracına dönüşebileceği ile ilgilidir (Snowden, 2000; Tyler, 2006). Böyle bir durumda hikaye anlatımı çalışanların örgütsel stratejiyi desteklemeleri üzerinde olumsuz bir etkiye yol açabilmektedir. Böyle durumlarda hikayeler örgütsel güç yapılarının ve normların sorgulanmasına yol açabilmekte bu da çalışanların direnç göstermelerine sebep olabilmektedir (Dailey & Browning, 2014; Dowling, 2006). Hikaye anlatımı bazen kötü niyetle yönlendirme yani manipülasyon girişimlerini içerebilmektedir. Bazı durumlarda liderler asıl niyetini gizleyerek çalışanlar üzerinde bilinçli bir manipülasyon da amaçlayabilmektedir. Sonuç olarak liderin gücünü bu şekilde kullanması genellikle kötü ve etik dışı olarak görülmektedir. Bass'a göre (1998), manipülatif liderlik etik dışı olarak kınanmakta ve bu nedenle sahte liderlik olarak da adlandırılmaktadır. Dolayısıyla hikayelerin de etik bir boyutu vardır. Hikayeler hem iyi hem de kötü amaçlar için kullanılabilen, bazı durumlarda teşvik ve manipülasyon arasındaki çizgi belirsizleşmekte ve gizli amaç içeren bazı hikayelerin kötü niyetle anlatıldığı ve olumsuz etkilere yol açtığı görülebilmektedir (Auvinen vd., 2013a). Bu yüzden liderlerin hikayeyi uygun şekilde kullanması önemlidir. Hikaye anlatma, başkalarını manipüle etmek veya aldatmak için değil, ilham vermek ve bağ kurmak için kullanılmalıdır (Hinck vd., 2023).

Hikaye anlatımı bazı durumlarda yararlı olabilirken bazı durumlar hikaye anlatımı için uygun olmayabilmektedir. Bu nedenle liderlerin hikaye anlatımının dozunu iyi ayarlamaları ve duruma göre uygun hikaye anlatımına dikkat etmeleri gerekmektedir. Buna dikkat edilmezse hikayeler etkisiz olabilmekte ya da olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Stark & Reif, 2022:80). Örneğin Auvinen vd. (2013a) tarafından yapılan bir çalışmada liderlerin ihtiyacı karşılamayan ve duruma uygun olmayan hikayeler anlattıklarında bu durumun astlarda olumsuz etkilere yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Hikaye anlatma yeteneği önemli bir liderlik aracı olmasına rağmen, bazı liderler için zorlayıcı

bir beceri de olabilmektedir (Baldoni, 2003; Denning, 2011). Liderlerin hikaye anlatmaktan kaçınmasına neden olabilecek başlıca engeller arasında, anlatacak hiç hikayesinin olmadığına inanmak veya kişisel hikayesini anlatmakta kendisini rahat hissetmemek sayılabilmektedir (Auvinen vd., 2013b). Wilson (2004) hikâye anlatımında karşılaşılabilecek en önemli sorunlar arasında, astların deneyimlerini yansıtmayan hikâyeler seçilmesi ve hikâyelerin fazla samimiyetsiz ya da aşırı abartılı olması durumlarını sıralamıştır. Collins (2013) ise çalışmasında liderler için hikaye anlatımının varsayılandan daha az üretken olduğunu savunmuştur. Eleştirel bir inceleme ile popüler yönetim literatürünün örgütsel hikayeler ve potansiyel etkileri hakkında geniş ama gerçeklikten uzak iddialarda bulunduğunu öne sürmüştür. Ünsever ve Şener (2023:173) ise yaptıkları sistematik derleme çalışmasında, literatürde yer alan deneysel çalışmaların çoğunlukla hikâye anlatıcılığının olumlu tarafını incelediğini olumsuz taraflarının ise göz ardı edildiğini vurgulamıştır.

## SONUÇ

Liderler günümüz rekabetçi ortamında ekiplerini önde tutmak ve karmaşık fikirleri ve kavramları etkili bir şekilde iletmek için yeni yollara ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle 21. yüzyıl iş dünyasının hızlı değişim ortamında sürdürülebilir bir liderlik için etkili iletişim son derece önemlidir. Liderlerin astları ile etkileşimli ve işbirlikçi bir şekilde etkin iletişim kurabilmesi için önerilen en güçlü araçlardan biri ise hikaye anlatımıdır. Tarih boyunca en eski iletişim araçlarından biri olmuş hikaye anlatımı günümüzde liderlerin ekipler ve paydaşlarına ilham verme, motive etme, bağlantı kurma ve bu sayede örgütsel başarıyı artırmalarına yardımcı olan güçlü bir liderlik becerisi olarak kabul edilmektedir.

Hikaye anlatmanın gücünü kullanan liderler zamanla sadece ekibini yönetmekle kalmayıp aynı zamanda ilham veren ve motive eden vizyonerler haline gelmektedir. Liderler hikaye anlatımı yoluyla örgüt için çok düşük maliyetle büyük değer yaratabilmektedirler. Örneğin anlatılan hikayeler ilham ve motivasyon sağlamakla birlikte odaklanmayı da sağlamakta, çatışmayı önlemeye ve güven inşa etmeye yardımcı olmaktadır. Böylece hem liderlere hem de astlara örgütteki görevlerini yerine getirmesinde katkı sağlamaktadır. Deneysel çalışmalar liderin hikaye anlatımını kullanmasının örgütte güven ortamının oluşmasına katkı sağladığını, çalışanların daha motive olduğunu, bilgi aktarımının etkili bir hale geldiğini, bunun da işyeri refahını artırarak çalışan bağlılığını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla liderler için büyük öneme sahip bir araç olarak hikaye anlatımı, uygun şekilde hazırlanmış ve anlatılmış hikayeler ile liderlerin özellikle vizyon oluşturmasını ve sunmasını, çatışmalara çözüm geliştirmesini, hedeflerini daha kolay açıklamasını ve bir kültür oluşturmasını sağlayan hafife alınmayacak derecede yüksek potansiyelli bir beceridir. Dünyada Steve Jobs'tan Elon Musk'a kadar hikaye anlatımının bu

yüksek potansiyelini liderlik faaliyetlerinde kullanmış ve başarıya ulaşmış bir çok örneğe rastlamak mümkündür.

Hikaye anlatımı zaman zaman spontane veya doğaçlama bir şekilde kullanılsa da liderler tarafından hikayeleri amaca yönelik olarak bilinçli bir şekilde kullanmak elde edilen faydayı artırmaktadır. Ancak unutulmaması gereken önemli hususlardan birisi her duruma uygun tek bir hikayenin olmadığı gerçektir. Bu yüzden liderler amaca en uygun hikayeleri seçme konusunda özen göstermelidirler. Denning'e (2004:129) göre hikaye anlatımında temel beceri, doğru zamanda doğru hikayeyi anlatabilmektir. Bu nedenle liderler doğru hikayenin doğru koşullarda kullanıldığından emin olmalıdırlar.

Bir diğer unutulmaması gereken konu ise hikaye anlatımının bir amaç değil araç olduğunun bilincinde olmaktır. Liderler iş dünyasında hikaye anlatmayı amaç edinmemeli, örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için bir araç olarak kullanmalıdırlar. Bununla birlikte hikâye anlatımı etkili bir iletişim aracı olsa da lider için riskler de barındırmakta ve başarısız girişimlere de yol açabilmektedir. Özellikle manipülasyon içeren hikayeler, duruma uygun olmayan yanlış hikayelerin seçilmesi, hikayelerde mesajın net olmaması ve hikayelerin etkili anlatılamamasından kaynaklanan yanlış anlaşılmalara istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Hatta bu riskler bazı liderlerin hikaye anlatımından kaçınmasına yol açmaktadır. Ancak buna rağmen doğru kullanıldığında hikaye anlatımının hem güçlü bir iletişim aracı hem de yumuşak bir liderlik becerisi olduğunu kabul etmek gerekir. Fakat liderlikte hikâye anlatımının kullanımına ilişkin deneysel çalışmaların sayısı henüz yeterli değildir. Hikaye anlatımı sosyal bilimlerde geleneksel bir konu olsa da liderlik araştırmalarında ele alınma sıklığı son yıllarda artmaya başlamıştır. Ancak hala hikaye anlatımının liderlik ve örgütsel süreçlere olan etkisine dair daha fazla veriye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple araştırmacılara işletmelerde liderlerin hikaye anlatma becerisi ile etkili iletişim, performans, bağlılık, motivasyon vb. iş sonuçları arasındaki ilişkileri deneysel olarak ele alacak çalışmalar yürütmeleri önerilmektedir.

Liderlikte hangi hikayenin hangi durumlar için daha uygun olduğunu bilmek ve doğru hikayeyi seçmek bu becerinin anahtarlarından biridir. Bu sebeple liderlerin farklı durum ve amaçlar için farklı hikaye kalıpları kullanmaları önerilmektedir. Doğru hikayeyi seçmek kadar hikayeyi doğru anlatmak da önemlidir. Bu nedenle liderlerin hikayeleri akıcı, anlaşılır ve yaratıcı niteliklerle etkili bir şekilde anlatması gerekmektedir. Bu becerileri geliştirmek için liderler için hikaye anlatma teknikleri konusunda eğitimler düzenlenmeli ve hikaye anlatımını kullanma ve geliştirme konusu şirket politikaları ile desteklenmelidir. Bazı deneysel çalışmaların sonuçlarına bakıldığında (Ergen ve Aytac, 2023:1408) liderlerin anlatacağı hikayeler için önceden yeterince hazırlık yapmadığı ve hangi hikayeyi anlatacağı konusunda bir strateji belirlemediği görülmektedir. Halbuki spontane hikaye anlatımından kaçınmalı ve daha etkili ve özellikle de ikna edici şekilde anlatmak için önceden gerekli hazırlıklar

yapılmalıdır. Ayrıca çalışanlar üzerinde en güçlü etkiye sahip olan hikayelerin veya hikaye türlerinin hangileri olduğu araştırılmalı ve kurgu hikayeler yerine gerçek ve yaşanmış hikayelerin anlatılmasına özen gösterilmelidir.

Liderler ilham verici başarı hikayelerini örgüt içerisinde paylaşarak motivasyon, işyeri refahı ve çalışan bağlılığını arttırmayı hedeflemelidir. Ancak aynı zamanda liderin kendi hataları ile ilgili hikayeleri de paylaşması önerilmektedir. Çünkü araştırmalar kendi zayıf tarafını da gösteren liderlerin çalışanların gözünde daha şeffaf ve güvenilir olarak algılandıklarını göstermektedir. Bununla birlikte her lider farklı hedeflere ulaşmak için kullanabileceği bir hikaye repertuarı geliştirebilmeli ve sık sık pratik yapmalıdır. Ancak lider tarafından anlatılan hikayenin çalışanlar tarafından yanlış yorumlanabileceği riski göz ardı edilmemeli bu sebeple seçilen hikayenin yanlış anlaşılmalara imkan vermeyecek netlikte olmasına ve buna uygun anlatılması önem verilmelidir. Hikaye anlatmanın sadece liderlere has olmadığını ve hikaye anlatımının öğrenilebilir bir beceri olduğunu vurgulamak da önemlidir. Bu sebeple örgüt geneline yayılacak şekilde liderler öncülüğünde zengin bir hikaye anlatma kültürü oluşturulması önerilmektedir.

Liderlikte hikaye anlatımı etkileşim ve diyalog gerektirdiğinden karşı tarafı dinlemek de kritik bir özelliktir. Liderlerin hikayeleri anlatmanın yanı sıra astların ne söylemek istediklerini de dinlemeye zaman ayırmaları önerilmektedir. Bu etkileşim hikayelerin etkisinin daha da artmasını sağlayacaktır. Ayrıca hikâye anlatımı, değişim çabalarına liderlik etmek için önemli bir beceri olduğundan işverenler üst pozisyonlara yönelik işe alımlarda bu beceriyi değerlendirme kriterleri arasına dahil etmelidir. Son olarak aslında tüm insanların birer hikaye anlatıcısı olabileceğini unutmamak gerekir. Yaratılış gereği herkes bir hikaye anlatıcısı olmak için gerekli donanıma sahiptir. Ancak özellikle örgütlerde liderlerin bu gücü açığa çıkarması ve örgüt amaçları için kullanması günümüz koşullarına en uygun liderlik politikası olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aaltio-Marjosola, I. & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning*, 12(4), 146-159.
- Aidman, B. & Long, T. (2017). Leadership and storytelling: Promoting a culture of learning, positive change, and community. *Leadership and Research in Education*, 4(1), 106-126.
- Auvinen, T., Aaltio, I. & Blomqvist, K. (2013a). Constructing leadership by storytelling: The meaning of trust and narratives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 496-514.
- Auvinen, T. P., Lämsä, A., Sintonen, T. & Takala, T. (2013b). Leadership manipulation and ethics in storytelling. *Journal of Business Ethics*, 116, 415-431.
- Baker, B. (2014). Use storytelling to engage and align employees around your strategic plans. *Industrial and Commercial Training*, 46(1), 25 – 28.
- Baldoni, J. (2003). *Great communication secrets of great leaders*. New York: McGraw-Hill
- Barker, R. T. & Gower, K. (2010). Strategic application of storytelling in organizations. *Journal of Business Communication*, 47(3), 295-312.
- Bass, B. M. (1998). The ethics of transformational leadership. J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics. The heart of leadership* (pp. 169–192). Westport: Praeger.
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106-126.
- Boje, D. M. (2014). *Storytelling organizational practices: Managing in the quantum age*. London: Routledge.
- Boje, D. & Rhodes, C. (2006). The leadership of ronald mcdonald: Double narration and stylistic lines of transformation. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 94–103.
- Bosworth, P. (2023). *How leaders can unlock the transformative power of storytelling*. Erişim tarihi: 23.02.2024, <https://leadershipchoice.com/narrative-leadership-and-storytelling-influence/>
- Brown, M. H. & Kreps, G. L. (1993). Narrative analysis and organizational development. S. L. Herndon & G. L. Kreps (Eds.), *Qualitative research: Applications in organizational communication* (pp. 47–62). Cresskill: Hampton Press.
- Carr, A. N. & Ann, C. (2011). The use and abuse of storytelling in organizations. *Journal of Management Development*, 30(3), 236 – 246.
- Chen, K. K. (2012). Charismatizing the routine: Storytelling for meaning and agency in the burning man organization. *Qualitative Sociology*, 35, 311-334.
- Ciulla, J. B. (2005). The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 323-335.

- Cleare, L. (2023). *Storytelling leadership and its greatest benefits*. Erişim tarihi: 23.02.2024, <https://www.clearcommunicationacademy.com/storytelling/leadership/>
- Cleverley-Thompson, S. (2018). Teaching storytelling as a leadership practice. *Journal of Leadership Education*, 17(1), 132-140.
- Cogner, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-47.
- Collins, D. (2013). In search of popular management: Sensemaking, sense giving and storytelling in the excellence project. *Culture and Organization*, 19(1), 42-61.
- Dailey, S. L. & Browning, L. (2014). Retelling stories in organizations: Understanding the functions of narrative repetition. *Academy of Management Review*, 39(1), 22-43.
- Denning, S. (2004). *Telling tales*. Erişim tarihi: 04.03.2024, <https://hbr.org/2004/05/telling-tales>
- Denning, S. (2006). Effective storytelling: Strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*, 34(1), 42-48.
- Denning, S. (2011). *The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative*. San Francisco, Jossey-Bass.
- de Vries, R., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (2010). Leadership=communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380.
- Devaney, K. & Johnson, J. (2017, July). *Storytelling as a key enabler for systems engineering*. 27th Annual IncoSE International Symposium, Australia.
- Dolan, S. L. & Bao, Y. (2012). Sharing the culture: Embedding storytelling and ethics in the culture change management process. *Journal of Management and Change*, 29, 10-23.
- Dowling, G. (2006). Communicating corporate reputation through stories. *California Management Review*, 49(1), 82-100.
- Down, J. & King, J. (1999). *Towards a science of stories: Implications for management education*. Chicago: Academy of Management.
- Ergen, D. ve Aytaç, T. (2023). Okul yöneticilerinin öykücü liderliğe ilişkin görüşleri. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14(2), 1390-1411.
- Fisher, W. R. (1984). Narration as human communication paradigm: The case of public moral argument. *Communication Monographs*, 51(1), 1-22.
- Fisher, W. R. (1985). The narrative paradigm: In the beginning. *Journal of Communication*, 35(4), 74-89.
- Flory, M. & Inglesias, O. (2010). The role of rhetoric and narratives in management research and practice. *Journal of Organizational Change Management*, 23(2), 113 - 119.

- Forman, J. (2013). *Storytelling in business: The authentic and fluent organization*. Erişim tarihi: 04.03.2024, <https://www.sup.org/books/extra/?id=18152&isbn=0804784957&gvp=1>
- Fraraccio, M. (2022). *Elevate your effectiveness as a leader with storytelling*. Erişim tarihi: 23.02.2024, <https://www.uschamber.com/co/grow/thrive/storytelling-leadership-tool>
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: facts, fictions, and fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gill, R. (2011). Using storytelling to maintain employee loyalty during change. *International Journal of Business and Social Science*, 2(15), 23-32.
- Glebas, F. (2012). *Directing the story: Professional storytelling and storyboarding techniques for live action and animation*. London: Routledge.
- Gothelf, J. (2020). *Storytelling can make or break your leadership*. Erişim tarihi: 23.02.2024, <https://hbr.org/2020/10/storytelling-can-make-or-break-your-leadership>
- Guber, P. (2011a). *Tell to win: Connect, persuade, and triumph with the hidden power of story*. New York, Crown Business.
- Guber, P. (2011b). Telling purposeful stories: An organization's most under-utilized competency. *People and Strategy*, 34(1), 4-5.
- Gupta, A. (2023). *The art of storytelling in leadership a powerful tool for success*. Erişim tarihi: 23.02.2024, <https://www.linkedin.com/pulse/art-storytelling-leadership-powerful-tool-success-abhisek-gupta>
- Gustomo, A., Febriansyah, H., Ginting, H. & Santoso, I. (2019). Understanding narrative effects: the impact of direct storytelling intervention on increasing employee engagement among the employees of state-owned enterprise in west java, indonesia. *Journal of Workplace Learning*, 31(2), 166-191.
- Harris, J. & Barnes, B. K. (2006). Leadership storytelling. *Industrial and Commercial Training*, 38(7), 350 – 353.
- Herman, D. (2007). *The cambridge companion to narrative*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hinck, J., Davis, S., Kitsch, S., Womack, J. & Hinck, R. (2023). *The power of storytelling for leaders and leadership development*. Erişim tarihi: 23.02.2024, <https://www.airuniversity.af.edu/Wild-Blue-Yonder/Articles/Article-Display/Article/3489671/the-power-of-storytelling-for-leaders-and-leadership-development/>
- Iglesias, O. & Bonet, E. (2012). Persuasive brand management. *Journal of Organizational Change Management*, 25(2), 251-264.
- Kahan, S. (2006). The power of storytelling to jumpstart collaboration. *Journal for Quality & Participation*, 29(1), 23-25.
- Karabel, T. (2018). *İş dünyasında hikâyenin gücü*. İstanbul: Remzi Kitapevi



- Kets de Vries, M. F. R. (2023). *How storytelling makes you a better leader*. Erişim tarihi: 23.02.2024, <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/how-storytelling-makes-you-better-leader>
- Kirjalainen, M. (2023). *Corporate storytelling in a leadership context. degree programme in digital international business*. Bachelor's thesis, South-Eastern Finland University of Applied Sciences, Kouvola.
- Kuran, E. (2013). Leader as storyteller. *Industrial and Commercial Training*, 45(2), 119 – 122.
- Lapp, C. A. & Carr, A. N. (2008). Coaching can be storyselling: Creating change through crises of confidence. *Journal of Organizational Change Management*, 21(5), 532-59.
- Louw, S. (2023). *The power of storytelling in leadership*. Erişim tarihi: 23.02.2024, <https://thestorytellers.com/the-power-of-storytelling-in-leadership/>
- Lund, N. F., Cohen, S. A. & Scarles, C. (2018). The power of social media storytelling in destination branding. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 271-280.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78.
- Marshall, J. & Adamic, M. (2010). The story is the message: Shaping corporate culture. *Journal of Business Strategy*, 31(2), 18-23.
- Mathews, R. & Wacker, W. (2009). *Senin hikâyen ne*. (A. Özer, Çev.) İstanbul: Media-cat.
- Mayhew, J. (2021). *Storytelling for leaders what makes a great story*. Erişim tarihi: 23.02.2024, <https://virtuallanguage.com/blog/storytelling-for-leaders>
- McCarthy, J. F. (2008). Short stories at work: Storytelling as an indicator of organizational commitment. *Group & Organization Management*, 33(2), 163-193.
- Mládková, L. (2012). *Management of knowledge workers*. Bratislava: IURA Edition.
- Mládková, L. (2013). Leadership and storytelling. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 83 – 90.
- Mohan, T., McGregor, H., Saunders, S. & Arcee, R. (2008). *Communicating as professionals*. Melbourne: Thomson.
- Müceldili, B. ve Duran, I. (2022). Hikaye anlatıcılığı ve etkili liderlik ilişkisi üzerine nitel bir çalışma. *MAKÜ-BİFD*, 5(2), 278-297.
- Neuhauser, P. (1993). *Corporate legends and lore: The power of storytelling as a management tool*. Austin, PCN Associates.
- O'Hara, C. (2014). *How to tell a great story*. Erişim tarihi: 04.03.2024, <https://hbr.org/2014/07/how-to-tell-a-great-story>
- Ohara, S. C. & Cherniss, M. (2010). Storytelling at juniper networks connects a global organisation to the values and behaviours of success. *Global Business and Orga-*

*nizational Excellence*, 29(5), 31-39.

- Peters, T. (1991). Get innovative or get dead. *California Management Review*, 33(2), 9-23.
- Rancière, J. (1991). *The ignorant schoolmaster: Five lessons in intellectual emancipation*. (K. Ross, Çev.). Stanford, Stanford University Press.
- Randall, D. & Harms, A. (2012). Using stories for advantage: The art and process of narrative. *Strategy and Leadership*, 40(1), 21-26.
- Rauhala, M. & Vikström, T. (2014). *Storytelling työkaluna – vaikuta tarinoilla bisneksessä*. Helsinki: Talentum.
- Ricoeur, P. (1984). *Time and narrative*. Chicago: University of Chicago Press.
- Roche, L. & Sadowsky, J. (2004). Stories and storytelling: An example of best practice of leadership in a high-tech environment. *Business Leadership Review*, 1(3), 1-8.
- Salminen, H. (2020). *Those who tell stories rule society: An ethnographic study of narrative leadership in an hr department*. Master's thesis, Åbo Akademi University Faculty of Social Sciences, Business and Economics, Turku.
- Simmons, A. (2015). *Whoever tells the best story wins: How to use your own stories to communicate with power and impact*. New York: Amacom.
- Sinclair, J. (2005). The impact of stories. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(1), 53-64.
- Sintonen, T. & Auvinen, T. (2009). Who is leading, leader or story?. *Tamara Journal*, 8(1), 95-109.
- Snowden, D. J. (2000). The art and science of story or 'are you sitting uncomfortably?'. *Business Information Review*, 17(3), 147-156.
- Snyder, K., Hedlund, C., Ingelsson, P. & Bäckström, I. (2017). Storytelling: A co-creative process to support valuebased leadership. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(3/4), 484-497.
- Sole, D. & Wilson, D. G. (2004). Storytelling in organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. *Lila Harvard University Press*, 9(1), 1-12.
- Sonenshein, S. (2010). We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53, 477-512.
- Spear, S. & Roper, S. (2013). Using corporate stories to build the corporate brand: An impression management perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 491-501.
- Spear, S. & Roper, S. (2016). Storytelling in organisations: Supporting or subverting corporate strategy?. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(4), 1-30.
- Stark, J. & Reif, J. A. M. (2022). What leaders tell and employees hear – an intenti-

- on-perception model of storytelling in leadership. *Organization Management Journal*, 19(2), 72-83.
- Therkelsen, D. J. & Fiebich, C. L. (2003). The supervisor: The linchpin of employee relations. *Journal of Communication Management*, 8(2), 120-129.
- Thier, K., Russin, & Mahagaonkar. (2018). *Storytelling in organizations*. Germany: Springer-Verlag.
- Torkki, J. (2014). *Tarinan valta*. Helsinki: Otava.
- Tyler, J. (2006). Only the shadow knows: Increasing organizational polyphony with liminal story/telling. *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*, 5(4), 109-126.
- Tyler, J. (2007). Incorporating storytelling into practice: How hrd practitioners foster strategic storytelling. *Human Resource Development Quarterly*, 18, 559-587
- Ünsever, M. O. ve Şener, E. (2023). Storytelling in organizational research: A systematic evaluation. Y. Gülbahar (Ed.), *Organizational behaviour: Current issues and research* (ss. 149-178). Gaziantep: Özgür Publications.
- Volker, J. X., Philips, M. D. & Anderson, S. J. (2011). Storytelling: A portal to understanding entrepreneurial organisations. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(3), 104-109.
- Wagner-Clarke, K. M. (2022). *Leadership and storytelling: How to connect, engage, inspire, and influence*. Erişim tarihi: 23.02.2024, <https://www.questionpro.com/experience-journal/leadership-and-storytelling/>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Sage.
- Weick, K. E. & Browning, L. D. (1986). Argument and narration in organizational communication. *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12(2), 243-259.
- Welch, M. & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communication: An International Journal*, 12(2), 177-196.
- Wilkins, A. (1984). The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems. *Human Resource Management*, 23, 41-60.
- Wilson, D. G. (2004). *Story work in organizations: The purposes, practices and challenges of working with stories in organizations*. Erişim tarihi: 04.03.2024, <https://pz.harvard.edu/sites/default/files/StoryworkInOrgs.pdf>
- Wright, R. P. & Dziak, J. M. (2016, March). *Storytelling as a primary leadership tool*. IEEE Aerospace Conference, USA.
- Yerebakan, D. (2021). *The importance of storytelling for leaders*. Erişim tarihi: 23.02.2024, <https://neurofied.com/the-importance-of-storytelling-for-leaders/>
- Zarri, G. P. (2009). Using rules in the narrative knowledge representation language (nkrl) environment. A. Giurca, D. Gasevic & K. Taveter (Eds.), *Handbook of research on emerging rule-based languages and technologies: Open solutions and approaches* (pp. 50-75). London: IGI Global.





## *Bölüm 3*

### **ARMATÖR BAKIŞ AÇISI İLE GEMİ KLAS VE SÖRVEY KURULUŞLARI<sup>1</sup>**

*Ekrem VURKAN<sup>2</sup>*

*Murat YORULMAZ<sup>3</sup>*

---

1 Bu çalışma birinci yazar tarafından ikinci yazarın danışmanlığında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalında yazılan Tezsiz Yüksek Lisans Projesinden üretilmiştir.

2 Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı,  
ORCID: 0009-0004-7776-8429

3 Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü,  
ORCID: 0000-0002-5736-9146

## GİRİŞ

Denizcilik Klas Kuruluşlarının görevi, dünyamızı çevreleyen sularda çok farklı türdeki birçok geminin emniyetli olduğuna, bulunduğu çevreye ve canlılara tehdit unsuru olmadığına dair teminat sağlamaktır (IACS, 2024). Bu teminat aynı zamanda maliyeti oldukça yüksek olan gemilerin uzun ömürlü hizmet sağlayabilmesi için de oldukça önemlidir. Gemilerin zaman zaman kendi değerlerinin çok üzerinde yükler taşımalarının yanı sıra personeli ve yolcularının can güvenliklerinin maddi olarak ifade edilmesi şüphesiz mümkün değildir. Bir bütün olarak ele alacak olursak geminin emniyetli ve güvenli bir şekilde seyretmesi; gemi personeli, yolcu, donatan, yükün sahibi, geminin bayrak devleti için ne kadar önemli olduğunu gözler önüne sermektedir (Timur, 2012, s. 117).

Konuyu biraz daha derinleştirmek ve günümüzdeki rolünü biraz daha iyi anlamak için gemi klas kuruluşlarının doğuşu ve tarihi akışına göz atmamız fayda sağlayacaktır.

## LİTERATÜR TARAMASI

Denizcilik sektöründe 1760 yılına kadar sigortacıların risk değerlendirmeleri için kullanabilecekleri güvenilir kaynaklar mevcut değildi. Geminin yaşı, kondisyonu, geçirdiği kazaları hakkındaki bilgileri kaptan ya da diğer gemi personellerinden öğreniyorlardı. Edward Lloyd sigortacılıkta aktif rol oynamaktaydı. 1696 yılında kendi el yazısı ile hazırladığı Lloyd's News adlı gazete ile gemiler hakkında topladığı bilgileri yayınlamaya başladı. Lloyd, gemiler hakkında topladığı bilgileri Ship's Lists (gemi listeleri) adı altında müşterileri ile paylaşmaya devam etti. Edward Lloyd'un temellerini attığı bu listede gemilerin adı, yapım yeri ve yılı, fiziki özellikleri, yapımında kullanılan malzeme, sahibi, kaptanı, mürettebatı, onarım ve kaza bilgileri bulunuyordu (Karakurt, 2021, s. 108). 1760 yılında brokerler ve sigortacılar Lloyd'un kahvesinde bir araya gelerek yeni bir komite kurdular. Böylelikle ilk klas kuruluşu olan LR (Lloyd's Register of Shipping) kurulmuş oldu (Lloyd's Register, 2024). Komitenin kuruluş maksadı, sigortacıların risk analizinin daha doğru yapılabilmesi ve doğru kararlar verilebilmesi için Lloyd'un oluşturduğu listedeki gemi bilgilerine ek olarak gemilerin kalite değerlendirmesini de içeren bir gemi sicili yayınlamaktı (Koyuncu, 2008, s. 17).

Sigortacılar için hazırlanan sicil kitapları oldukça önemli bir kaynak haline gelmişti. Sicil sistemine girmiş ve sicil almış gemiler donatanlara avantaj sağlarken, gelişmelerden haberdar olmayan, sınıflandırma sistemine ayak uyduramayan gemi sahipleri ya da tersane sahipleri olumsuz etkilenmişti (Koyuncu, 2008, s. 19). Sınıflandırma sistemiyle ilgili anlaşmazlıklar sonucu gemi ve tersane sahipleri bir araya gelerek 1799 yılında Londra'da "Society of Merchants, Shipowners and Underwriters" olarak bilinen rakip sicil kurumunu kurdular. Rekabetin kızışması üzerine 1834'te anlaşmaya varıldı ve

iki kurum birleşerek “Lloyd’s Register of British and Foreign Shipping” adını aldı. 1914 yılında, dünya denizciliğinin büyük bir kısmının Lloyd’s Register tarafından sınıflandırılmasıyla, adı Lloyd’s Register of Shipping olarak değiştirildi (Adkins & Adkins, 2024).

Sigortacılar Lloyd’s Register’ın sağladığı verilerle artık prim hesaplamalarını daha gerçekçi, doğru ve güvenilir bir şekilde yapılabiliyordu. Lloyd’s Register’ın denizcilik sektörü için yaptığı bu devrim niteliğindeki sınıflandırma kavramı, yavaş yavaş diğer ülkeler ve sigorta pazarlarına yayıldı (Kaya, 2013, s. 7). On dokuzuncu yüzyılın ortalarına kadar klas kuruluşları sigortacıların talebiyle gemileri belirli bir zamanda sövvey denetimine sokuyor, değerlendirmeler sonucu oluşan derecelendirmeler sicilde yayınlanıyordu. On dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında gemiler sigortacıların değil gemi sahiplerinin talebi üzerine denetlenmeye başlandı. Derecelendirme belirli bir süre geçerli olacak ve bir belge düzenlenecekti. Belgede geminin aldığı derece ve geçerlilik süresi yer alacak ayrıca bu bilgiler sicilde de yayınlanacaktı. Belgenin geçerliği süresince gemi belli periyotlarda denetime tabi tutulacaktı. Değişimden etkilenen tersane sahiplerini yeni inşa edilen gemiler için de klas kuruluşlarından uygunluk talep etti ve kabul gördü (Koyuncu, 2008, s. 10).

19. yüzyılda emniyet kavramı ülkeler bazında önem kazanırken 20. yüzyılda artık uluslararası çevrede de kendini göstermeye başlamıştı. SOLAS 1914-1919 (International Convention For The Safety of Life at Sea- Denizde Can Güvenliği Uluslararası Sözleşmesi), LOADLINE 1930 (International Convention on Load Lines - Uluslararası Yükleme Sınırı Sözleşmesi) gibi uluslararası sözleşmelerle denizcilikle ilgili emniyet hususları tanımlanmıştı. Taraf devletler bu sözleşmelere filolarının uygunluklarını sağlayabilmek için gemi klas kuruluşlarına yetki verdi (Koyuncu, 2008, s. 30).

27 Şubat 1962 tarihinde milli gemilerimizi klaslama ve belgelendirme gereksinimini karşılamak maksadıyla Türk Loydu kuruldu. 1966 yılında Vakıf statüsünü, 1981 yılında “Milli tanınmış tasnif kuruluşu” yetkisi aldı. 2017 yılında ismi Türk Loydu Uygunluk Değerlendirme Hizmetleri Anonim Şirketi olarak değiştirildi. 1 Kasım 2023 yılında IACS’ın yeni üyesi olma başarısını kazandı (Türk Loydu, 2024).

## **GEMİ KLASLAMANNIN İÇERİĞİ**

Gemi klaslamanın içeriği;

- Gemi, yapı, malzeme, ekipman, makine ve bunların kapsadığı diğer öğelerle ilgili kuralların, rehberlerin ve diğer belgelerin geliştirilmesi,
- Geminin Kurallara uygunluğunu sağlamak amacıyla gemi planlarının ve hesaplamaların, sövveylerin, testlerin incelenmesi,
- Yukarıdaki kuralların karşılandığı durumlarda Klas Sertifikasının

düzenlenmesi, sonrasında hizmette olan geminin gemi klas koşullarını sağladığını doğrulamak için yapılan periyodik, ara ve klas yenileme sürveylerini kapsar (Det Norske Veritas, 2023, s. 19).

Yeni inşa edilecek bir geminin klaslanması için geminin tipi, tonajı, boyutları ve özellikleri dikkate alınarak hazırlanan başvuru formu ile klas kuruluşuna başvurulur. Onayın ardından gemi inşaya başlamadan önce onay için gerekli resim ve dokümanlar klas kuruluşuna teslim edilir. Sırasıyla genel ve çelik gövde yapısı resimleri ve hesaplamaları, sonrasında makine, elektrik ve otomasyon sistemli ile ilgili resim ve hesaplamalar klas kuruluşuna onaya gönderilir. Sunulan hesaplar, resimler ve diğer dokümanlar ilgili uluslararası kurallara uygun olmalı, gerekli bilgileri barındırmalıdır ve kontrol edilebilmesi için inşa başlamadan önce makul zamanda teslim edilmesi gerekir. Gemi klas işarete net bir şekilde belirtilmelidir. Uygunsuzluk durumunda düzeltilmesi için iade edilir. Onaylanmış olan bilgilerden herhangi birinde değişiklik yapılması gerektiğinde öncesinde klas kuruluşundan onay alınması gerekmektedir. Gemi inşa süresinde blok imalatı, blok montajı, kızak veya havuzda montaj, ön donatım, kızak veya havuzda donatım ve denize iniş sonrası donatım adımlarında denetlenerek gerekli test ve tecrübeler yapılarak klas kuruluşu onaylı resimlere ve kurallara göre inşası sağlanır. Klas kuruluşu tarafından ayrıca gemi inşası yapılan tersane ve diğer inşaya katkı sağlayan tesislerin uygunlukları değerlendirilir. Tüm tekne ve donanımlar öncesinde onaylandığı şekilde yapılmalıdır. Yapılması zorunlu olan tüm test ve muayenelerin başarılı bir şekilde tamamlanmış olması gerekmektedir. Sadece gemi ve donanım değil inşa yapımında görevli olan personelin de kurallarda belirtilen standartlara uygun olması gerekmektedir. İnşa süreci tamamlandıktan sonra liman ve seyir tecrübeleri klas kuruluş sürveyörleri nezaretinde yapılacak, cihaz ve sistemlerin olması gerektiği gibi çalıştığı denetlenecektir. Seyir tecrübeleri sonucu beklentileri karşılayan ve başarılı olan gemiye klas sertifikası düzenlenecektir (Türk Loydu, 2024).

Klaslama, klas kuruluş tarafından bir geminin belirlenen kurallara ne kadar iyi uyum sağladığının değerlendirilmesidir. Sınıf, tasarım ve yapıya bağlı olarak gemiye notasyonlar verir. Notasyonlar sembol ve harfler şeklindedir. Her sembol ve/veya harf, geminin tasarımının ve yapısının belirli bir yönünü tanımlar. Notasyonlar klas sertifikalarında gösterilir. Tüm gemiler için yapım sembolünü, klaslama niteliğini, servis alanı sınırlama işaretini (varsa), gemi tipi işaretini, sürvey düzeni işaretini ve yaralı stabilite işaretini içeren bir klaslama işareti verilecektir (Türk Loydu, 2024, s. 2-20).

Klaslama süreci şunları içerir:

- Gemi ve deniz taşıtlarının tasarımı ve inşasına ilişkin kuralların, ek kuralların, kılavuzların ve diğer belgelerin geliştirilmesi.
- Yukarıdaki düzenlemelere, ek düzenlemelere, el kitaplarına ve diğer



belgelere uygunluğun doğrulanması amacıyla gemi inşası ve işletimi sırasında çizimleri ve belgeleri onaylamak ve araştırma, muayene ve testler yapmak.

- Klas kuruluşunun kural ve kılavuzlarına uygunluğun doğrulanması durumunda geminin klaslanması ve sertifikasının verilmesi. Verilen sertifika klasın korunması durumunda 5 yıl geçerlidir.

- Geminin yıllık, ara dönem, yenileme ve fırsat sörveyleriyle klas koşullarının muhafaza edildiğini görmek amacıyla yıllık, ara dönem, yenileme ve fırsat sörveylerinin yapılmasıdır (Türk Loydu, 2024, s. 2-3).

Yapım aşamasındaki gemiler, inşası onaylandığında denetleme süreci başlar. Aktif olan gemiler ise belirli aralıklarla denetlemeye tabi tutulur. Denetlemelerin uygulanma biçimi geminin kullanım maksadı, yapısı, yaşı, tonajı ve denetleme amacına göre farklılık gösterir. Denetlemeler 5 yıllık klas sertifikası geçerlilik süresi içerisinde sığdırılır. Bu denetlemeler, klas kabul sörveyi veya klas yenileme sörveyleri (admission survey, special survey, class renewal survey), ara sörveyler (intermediate survey), yıllık sörveyler (annual survey) şeklinde uygulanır (Koyuncu, 2008, s. 71).

Tablo 1. Klas Periyodu

Yıllar	Klas periyodu başlangıcı					Klas periyodu sonu				
	1	2	2.5	3	4	5				
Yıllık Sörvey	←--> -,+ 3 ay	←--> -,+ 3 ay		←--> -,+ 3 ay	←--> -,+ 3 ay					
Ara Sörvey				←----->						
Yenileme Sörveyi				-,+ 9 ay					←-----	- 15 ay

**Kaynak:** Bureau Veritas, 2024, s. 11

Yapılan denetimlerde geminin klas kuruluşunun oluşturduğu kurallara uygunluğu onaylanırsa sertifikalandırma işlemleri yapılır. Verilen ilk geçici sertifikanın süresi bey aylıktır. Gemiye devam eden raporlama süreci başarı ile tamamlanmasına müteakip klas sertifikası verilir. Klas sertifikasının geçerlilik süresi beş yıldır. Gemi klas şartlarını sürdürdüğü sürece sertifikanın geçerliliği devam eder (Türk Loydu, 2024, s. 2-7).

Yenileme sörveyi sonucu klas kuruluşu tarafından uygunluk alınan geminin sertifikaları yenilenecektir. Klas yenileme sörveyi sertifikasının son geçerlilik tarihinden önceki üç ay içerisinde ya da geçerlilik tarihinden sonra tamamlanması durumunda, yürürlükteki sertifikanın son geçerlilik tarihin-

den itibaren beş yıl geçerli olacaktır. Geminin klas yenileme sürveyi sertifikasının son geçerlilik tarihinden üç ay öncesine kadar tamamlanmış olursa sürvey tamamlanma tarihinden itibaren beş yıl geçerli olacaktır (Türk Loydu, 2024, s. 3-7).

Klas kuruluşu belli bir sebepten dolayı klası iptal edebilir. Sertifikaların iptali, askıya alınması ve bu kararların yürürlüğe girme zamanı klas kuruluşu tarafından belirlenir. Karar hemen uygulanabilir ya da belirli bir süre verilebilir. Klası askıya alınan gemiye klasın iptalinden önce belirli bir süre verilir. Askıya alınma sürecinde gemi klassız kabul edilecektir. Klas yenileme sürveyleri yürürlükteki sertifikanın son geçerlilik tarihinden önce tamamlanmamışsa ya da uzatma alınmamışsa klas askıya alınır. Yine yıllık sürvey periyoduna uyulmadığında askıya alma süreci başlar. Gemi emniyetli görülmez ise ya da klas kuruluşu onayı alınmadan onarım ve tamirat işlemleri yapıldığı durumlarda klas kuruluşu tarafından klas askıya alınabilir. Ancak sürvey için belirlenen periyotlarda geminin istemsiz olarak uygun olmaması durumunda ve bu kayıtlarla ispatlandığı takdirde klas otomatik olarak askıya alınsa dahi klas kuruluşu tarafından geminin tahliye limanına oradan da denetimlerin tamamlanacağı limana gitmesine izin verilir. Problemler çözüme ulaştığı takdirde yapılmamış periyodik sürvey kalmamış ise klas kuruluşu uygunluk verirse klas tekrar verilebilir (Türk Loydu, 2024, s. 2-17).

Gemini klası, donatan talepte bulunursa, askıya alındığından altı ay geçmiş ve tekrar klasa dönmemiş ise, gecikmiş sürvey üzerinden altı ay geçmişse, denetimler sonucu tespit edilen kusurlar altı ay içerisinde giderilmemişse, geminin bütünlüğünü kaybettiğinde ya da hurdaya çıktığında iptal edilecektir. Liman devleti ya da bayrak devleti denetimlerinde gemi bir veya birden fazla tutuklanırsa program dışı denetimlerde ciddi kusurlar belirlenirse klas askıya alınabilir ya da klas iptal edilebilir. Geminin klastan düştüğü bayrak ve donatana yazılı olarak bildirilecektir. Geminin klastan düşmesine sebep olacak unsurla ortadan kalktığında klas kuruluşu uygun gördüğü takdirde gemiye tekrar klaslanır ve yeni sertifikalar verilir (Türk Loydu, 2024, s. 2-18).

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada nitel araştırma yöntemi çerçevesinde yapılmıştır. Nitel araştırmada; görüşme, gözlem ve belge analizi yöntemiyle veri toplanır, sezgiler ve olaylar buldukları doğal çevrelerinde bütüncül olarak değerlendirilir. Nitel araştırma yönteminin temelinde kuram oluşturmak yatar. Elde edilen verilerin önceden bilinmeyen yeni sonuçlar doğurması mümkündür. Bu da araştırmacının kısıtlamalara girmeden esnek olmasını, verilerden elde edilen sonuçlara göre araştırmanın yönünü belirlemesini, dolayısıyla tümevarıma dayalı yaklaşımla hareket etmesini gerektirir (Yıldırım & Şimşek, 2011, s. 39).

Araştırmada nitel araştırma yöntemi desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) yaklaşımı benimsenmiştir. Olgubilim deseninde kişisel deneyimler ve

tecrübelerden yola çıkılarak veri elde edilir. Katılımcının, araştırılan konuyu kendi bakış açısıyla anlamlandırması araştırmanın merkezidir (Yıldırım & Şimşek, 2011, s. 39).

Olgubilim, insanların aktif olarak nasıl anlam ürettiğini ve sürdürdüğünü inceler (Ojikutu, 2017, s. 31). Olgubilim daha örtülü düzeyde yaşananları titiz bir düşünme yoluyla açık hale getirmeyi amaçlamaktadır. Bir olgunun özünü mümkün olduğunca açık bir şekilde yansıtmak ve onu genel ve anlaşılır terimlerle tanımlamak için kültürel alışkanlıklar ve gelenekler, teorik ve bilimsel kavramlar ve hatta kişisel tarzlar da dahil olmak üzere önyargı ve önyargıları geride tutmaya çalışır (Ekstrom, 2016, s. 1).

Olgubilim deneyimlerden soyutlamak yerine yaşam dünyasının bireyler tarafından nasıl yaşandığına vurgu yapar ve bu nedenle, yaşanmış bir deneyimin zengin bir tanımını yapmaya çalışmak yeterlidir (Ojikutu, 2017, s. 35).

Çalışmamızda olgubilimi yaklaşımı armatörlerin ve sörförlerin klas kuruluşları konusunda yaşanmışlıklarını ve bunun neticesinde oluşan deneyimlerini ve seçimlerini bir araya getirerek anlamlı bir sonuç çıkartmamız için bize aracılık etmiştir.

Araştırma sürecinde armatörler ile yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler gerçekleştirildi. Görüşmelerden önce tamamı kaptan olan ve sörför olarak görev yapan uzman personelin görüşleri alındı. Hazırlanan sorular ilk onlara yöneltildi ve soruların uygunluğu değerlendirildi. Gerekli düzeltmeler ve değişiklikler yapıldıktan sonra armatörler ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirildi. Katılımcılarımıza klas kuruluşlarıyla ilgili on dört soru soruldu ve mümkün olduğunca konu hakkında yorum alınmaya çalışıldı.

## **ÇALIŞMA GRUBU**

Çalışma grubu armatörlerden oluşmuştur. Katılımcıların tamamı sektörde uzun yıllardır hizmet etmiş ve konuya hakim kişilerdir. Yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş izin verildiği takdirde ses kaydı alınmıştır. Katılımcılarımız yaşları 45 ile 56 değişmekte olup ikisi kadın dördü erkek toplam altı kişiden oluşmaktadır. Analiz aşamasında katılımcıların isimleri kullanılmamıştır.

## **BULGULAR**

Görüşmelerde elde edilen bulgular aşağıda olduğu gibidir:

1. “Klas kuruluşlarının denizcilik sektörü açısından faydalı buluyor musunuz?” sorusuna tüm katılımcılar, klas kuruluşlarını denizcilik sektörü açısından faydalı bulduklarını ifade etmiştir. Gemilerinin, personelinin ve buldukları çevrenin emniyeti, gemileri ile güvenli bir şekilde ticaret yapabilmeleri için klas kuruluşlarının varlığının çok önemli olduğu ortak yargı olarak ortaya çıkmıştır.

2. Katılımcılara ikinci olarak “Klas kuruluşu seçiminde ön planda tuttuğunuz en önemli kriterler nelerdir?” sorusunu yönelttik. Genel olarak en çok tercih edilen kriterler; itibarlı bir kurum olması, fiyat performansı ve esnekliği idi. Bunun dışında IACS üyesi olması, ulaşılabilirlik, hizmet ağının yaygınlığı, milli olması en çok tercih edilen kriterler olarak katılımcıların cevaplarında yer aldı. Sadece bir katılımcımız bünyesinde barındırdığı gemilerin sayısı, liman devleti kontrolü mutabakatlarındaki denetim performansını kriterlere ekledi.

3. Katılımcılarımızın “Klas kuruluşundan hizmet beklentiniz nelerdir?” şeklinde sorumuza aldığımız cevap genel olarak hızlı. Katılımcılar klas kuruluşundan sorularına hızlı cevap ve sorunlarına hızlı çözüm beklediklerini belirttiler. Bunun dışında sörveyörlerin esnek olmaları özellikle armatörler için önemli bir beklenti.

4. Katılımcılara “Tüm klas kuruluşlarının hizmet kalitesi açısından aynı standartlara sahip olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusunu yöneltildi. Tüm katılımcıların verdiği ortak cevap hayır idi. Katılımcılar IACS üyesi klas kuruluşlarının hizmet kalitelerinin yaklaşık aynı standartlara olduğunu Non-IACS klas kuruluşlarının ise genel olarak bu standartlardan uzak olduğunu ifade etmişlerdir.

5. “Klas kuruluşunun milli olması tercih sebeplerinizden midir?” sorumuza genel olarak katılımcılarımız klas kuruluşunun milli olması esas tercih sebepleri arasında yer almadığını belirtmiştir. Ancak tercihe esas teşkil edecek ana unsurlar sağlandıktan sonra milli klas kuruluşu tercih edebileceklerini ifade etmişlerdir.

6. “Klas kuruluşlarının fiyat politikasından memnun musunuz?” sorusuna farklı cevaplar verilmiş olsa da ortak kanı genel olarak fiyatın yüksek olduğu doğrultusundadır. Bununla ilgili bir armatörümüz “Navlunların yüksek olduğu ve geminin para kazandırdığı dönemlerde klasa yapılan ödemeler göze batmasa da navlunların düşük olduğu, geminin para kazanmadığı dönemlerde klas maliyetleri sıkıntı yaratmaktadır” şeklinde yorum yapmıştır.

7. “Liman devleti denetlemelerinde klasın önemi nedir?” katılımcılarımızın genel olarak üzerinde en çok konuştuğu soru idi. Tüm katılımcılar liman devleti denetimlerinde klasın çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Klasın liman devleti denetimlerinin etkisi; memorandumlarda iyi puan alan klas kuruluşu ile klaslanmış gemilerin denetimler daha olumlu ve geniş aralıklarla olurken, düşük puanlı klas kuruluşundan klaslanmış gemilerin denetimi daha sık aralıklarla ve daha detaylı geçebilmektedir şeklinde yorumlanmıştır.

8. Bayrak devleti denetlemelerinde klasın önemi konusunda farklı yorumlar alınmıştır. Gemiler zaten bayrağın onayladığı klas kuruluşu tarafından klaslandığı için etkisi olmadığı genel kanaattir. Ancak iki katılımcımız sörveyörün bakış açısından olayı değerlendirmiştir. Denetimi yapan ve de-

ğerlendiren sorveyörün iyi klaslı bir gemiye bakış açısı ve değerlendirmesi farklı olacağı yönünde düşüncelerini belirtmişlerdir.

9. Armatörlerimizin ifadelerinden genel olarak gemiye yük bulma açısından klasın önemli bir unsur olduğu, gemiler özellikle yüksek değerli yükler ile tehlikeli yükler taşıyorsa IACS üyesi klas kuruluşu tercih etmeleri gerektiği, bir başka bakış açısı da kiracılar yükleri için gemi seçeneğinin fazla olduğu dönemlerde iyi klaslı gemiler tercih ettiği görüşleri ön plana çıkmıştır.

10. Gemi sigortaları açısından klasın önemi sorulduğunda katılımcıların ortak söylemlerinden sigortacıların uluslararası değer ve statüye sahip klas kuruluşlu gemileri sigortalamak istemeleri bu değerlerden bir miktar uzak olan klaslı gemileri sigortalamakta ise isteksiz davrandıkları anlaşılmıştır.

11. Katılımcılara “Geminin tüm dünya limanlarında ticaret yapabilmesi açısından klasın önemi nedir?” sorusu yöneltildi. Katılımcıların ortak düşüncesi geminin kayıtlı olduğu klas kuruluşuna bağlı olarak limanlarda, terminalerde daha rahat ve sorunsuz olarak ticaret yapabilmesi açısından oldukça büyük önem arz etmektedir. Hindistan gibi bazı ülkelerin limanlarına sadece IACS üyesi klaslı gemiler alındığı ifade edilmiştir.

12. Katılımcılara “Klas kuruluşu sorveyörlerinin yeterli donanıma sahip olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu yöneltildi. Burada genel görüş özellikle IACS üyesi klas kuruluşu sorveyörlerinin yeterli donanıma sahip olduğu kendi deneyimledikleri Non-IACS kuruluşu klas kuruluşu sorveyörlerin ise yetersiz olduğu şeklinde idi. Sadece bir katılımcımızın kanaati; klas kuruluşu sorveyörlerin genel olarak yetersiz olduğu, kendilerini güncellemediği, kendilerini geliştirmediği dolayısıyla inisiyatif alamadıkları, kendilerinden önce yapılan denetimlere bakarak kanaat oluşturduğu, kitabi kurallara yeterince hakim olmadıkları yönünde idi.

13. Katılımcılarımıza “Klas kuruluşunun navlun teklifi miktarı almada etkili olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusunu yönelttik. Cevapları anlamlandırdığımızda klas kuruluşunun navlunu yükseltmediği seçilebilirliğini arttırdı belirtilmiştir.

14. Son olarak katılımcılarımıza “Gemi sınıfı klas kuruluşu tercihini etkiler mi?” sorusunu yönelttik. Genel olarak değerli ya da tehlikeli yük taşıyan gemilerin, tankerlerin, Ro-Ro gemilerin özellikle IACS sınıfı tercih etmek zorunda oldukları ifade edilmiştir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Klas kuruluşları bayrak devleti tarafından yetkilendirilmiş kuruluşlardır ve bu yetki ile sorumluluklarındaki gemilerin mevzuata, kurallara uygunluğunu sağlayarak, denizde can, mal kayıpları ile çevre kirliliğinin önüne geçmekte önemli bir aktördür.

İşte böyle önemli bir kurumun seçiminde en önemli husus geminin gerçekten beklenen ve istenen standartlara gelip gelmediğinin belirlenmesidir. Bunu sağlayacak kurumun uluslararası itibarlı bir kurum olması elbette gemi sahipleri için en önemli kriter olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma sonucunda hizmet kalitesinde en önemli alt başlık olarak hız cevabı gelmişti. Zaman deniz ticaretinde para demektir. İhtiyaç duyulduğunda klas kuruluşunun sorumluluğundaki gemiye hızlı yanıt vermesi, gemi dünyanın neresinde olursa olsun hızlı bir şekilde sövreyörü yönlendirebilmesi, denetçinin işini doğru ve hızlı bir şekilde yapması olumsuz durumdan dolayı oluşan zararın minimize edilmesine, aksi takdirde kaybedilen her zamanda gemi sahibinin para kaybetmesine sebep olacaktır.

Geminin sadece kendi başına yetkili kuruluşların belirlediği standartlara sahip olması ve devam ettirmesi güvenliğini ve sağlıklı ticaret yapmasını sağlamayacaktır. Bunun yanında aynı sulara seyreden diğer gemilerin de uluslararası belirlenen standartlara uygun olması gerekmektedir. Örneğin ulusal ve uluslararası kurallara uygun bir gemiye sahip olsanız bile aynı standartlara sahip olmayan başka bir gemi ile limanda ya da açık denizde çatışabilirsiniz ya da böyle bir geminin geçiş güzergahında yaşadığı yangın gibi bir olay sonucu geçiş güzergahının kapanmasıyla zaman kaybı dolayısıyla para kaybı yaşanabilmektedir. Non-IACS klaslı gemilerin daha fazla tutulma ve kaza yaptıkları aşikardır, dolayısıyla klas kuruluşlarının aynı standartlara sahip olduğunu söylemek mümkün değildir. IACS üyesi klas kuruluşları daha fazla yatırım yapmakta, daha geniş hizmet ağı oluşturmaktadır. Bunu tabi ki maliyetlerini arttırarak yapmaktadırlar. Bununla rekabet edemeyen klas kuruluşları daha düşük standartlarda daha düşük klas bedelleri ile hizmet etmektedir. Bunun sonucu da daha fazla kaza, can, mal kaybı ve çevre tehdididir.

Yüksek standartlara sahip klas kuruluşları yatırımları ve geniş hizmet ağı sebebiyle doğal olarak daha yüksek klas bedelleri geçmektedir. Klas seçiminde herkes için fiyat performansı ve esneklik elbette önemli kriterlerdendir.

Limani Devleti Kontrolleri rejimleri arasında en önemlisi olarak değerlendirilen Paris MoU klas kuruluşlarına dair istatistiki bilgiler bulunmaktadır. Ayrıca bu rejimde bulunan gemi risk profiline göre liman devleti kontrolleri gerçekleştirilmektedir. Denetçiler için Paris MoU'da iyi puan almış klas kuruluşları pozitif etkiye sahiptir dolayısıyla denetçinin daha olumlu yaklaşmasına sebep olmaktadır. Bayrak devleti denetimlerinde de genel olarak denetçinin özellikle IACS üyesi klas kuruluş ile klaslanmış gemilere daha olumlu baktığı söylenebilir.

Gemilerin IACS üyesi klas kuruluş ile klaslanması yükte, limanda avantaj sağlayacağı kuşkusuzdur. Tüm dünya limanlarında hizmet açısından da

IACS kuruluşu olmak oldukça kolaylık sağlayacaktır. Özellikle belli limanlarda, belli yüklerde ve belli sınıf gemiler için sigorta firmaları sadece IACS üyesi klaslı gemileri sigortalamaktadır. Dolayısıyla gemiler yapım amacına uygun olarak hizmet edebilmeleri için IACS üyesi bir klas kuruluşu ile çalışmak zorundadır.

Sörveyörler klasın en önemli parçasıdır. İyi eğitilmiş, güvenilir olmaları beklenir. Denetimlerde aldığı notlar açık bir şekilde ifade edilir. Bu konuda gemi tarafından itirazlar geldiğinde açık yürekli olunmalı ve ciddiye alınmalıdır. Herkesin hata yapabileceği göz ardı edilmemelidir. Asıl amacın emniyet olduğu ve bu çizgi aşılmadan ticaretin devam edebilmesi için çözüm odaklı olmaları çok önemlidir. İnisiyatif alma ya da esnek olma bir hatayı görmemezlikten gelme değildir. Görmemezlikten gelinen bir eksikliğin bedeli denizde çok ağır olabilir. Sörveyler tecrübe ve bilgileri ile denetimleri tam bir şekilde gerçekleştirir ve raporlarını hiçbir baskı altında kalmadan hazırlamalıdır.

## KAYNAKÇA

- Adkins, R., & Adkins, L. (2024, Mart 13). *Which Lloyd's is that? Exploring the many versions of Lloyd's*. Lloyd's Register Foundation: <https://hec.lrfoundation.org.uk/whats-on/blogs/which-lloyds-is-that-exploring-the-many-versions-of-lloyds> adresinden alındı
- Bureau Veritas. (2024). *Rules for The Classification of Steel Ships*. BV.
- Det Norske Veritas. (2023). *Rules for Classification of Ships*. DNV.
- Ekstrom, A. (2016, Mayıs). Yüksek Lisans Tezi. *Phenomenological Psychology in Practice and Research: A Global Perspective on A Human Science*. Washington.
- IACS. (2024, Mart 11). IACS. IACS Web sitesi: <http://iacs.org.uk/> adresinden alındı
- Karakurt, A. S. (2021). Bilginin Serüveni Bağlamında Kafeden Klaslama Kuruluşuna: İngiliz Loydu. *Denizcilik ve Lojistik Araştırma Dergisi*, s. 103-114.
- Kaya, A. Y. (2013). Türk Donatan İşletmelerinin Klas Kuruluşu Seçimlerinde Karar Verme Süreci Analizi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir.
- Koyuncu, İ. S. (2008). Gemi Sınıflama Kuruluşlarının Faaliyetleri ve Sorumlulukları. *Doktora Tezi*. İstanbul.
- Lloyd's Register. (2024, Mart 13). *Lloyd's Register*. Lloyd's Register Web Sitesi: <https://www.lr.org/en/> adresinden alındı
- Ojikutu, R. B. (2017). Doktora Tezi. *An Exploration of The Nigerian Skilled Workers Lived Experiences Under The Strategic Human Resource Management Model*. Edinburgh.
- Timur, T. (2012, Mart-Nisan). Ulusal ve Uluslararası Mevzuatta Klas Kuruluşları. *İstanbul Barosu Dergisi*, s. 116-151.
- Türk Loydu. (2024, Mart 24). *Klaslama*. Türk Loydu: <https://www.turkloydu.org/tr-tr/klaslama.aspx> adresinden alındı
- Türk Loydu. (2024). *Klaslama ve Sörveyler*. Türk Loydu.
- Türk Loydu. (2024, Mart 18). *Türk Loydu Vakfı Tarihçesi*. Türk Loydu: <https://www.turkloydu.org/tr-tr/hakkimizda/turk-loydu-vakfi/turk-loydu-vakf%C4%B1-tarihce.aspx> adresinden alındı
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.





## *Bölüm 4*

# **GİRİŞİMCİLİK TUTKUSU, PAZAR ODAKLILIK VE PAZARLAMA PERFORMANSI İLİŞKİLERİ: KIRIKKALE İLİ KOBİ ÖRNEĞİ**

*Saliha SAMUR<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale SBE, İşletme Böl., e-posta:s.samur@ticaret.gov.tr , ORCID ID:0000-0001-9946-9973. Bu çalışma Girişimcilik Tutkusu, Pazar Odaklılık ve Pazarlama Performansı İlişkileri: Kırıkkale İli Kobi Örneği başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## GİRİŞ

Girişimcilik çok eskilerden beridir yapılan önemli faaliyetlerden bir tanesidir. Girişimciliğin günümüz anlamında kavramlaşması ve anlaşılması uzun süreç almıştır. Ekonomik yaşamın ilk dönemlerinden itibaren var olan girişimcilik çok boyut ve şekil değiştirmiştir. Trampa ekonomisinden dijital ekonomiye geçişte, sektörlerin gelişmesinde, üretim modellerinin doğup sürekli değişiminde pazarın dünyanın her noktasına yayılmasında vb. olaylarda girişimciliğin çok etkisi olmuştur. Dünyada var olan gelişmelerin özellikleri incelendiğinde ülkelerin sahip olduğu nitelikli girişimcilerin katkı sağladığı görülmektedir. Dünya ekonomilerinde ülkelerin gelişim hızları, üretim kabiliyetleri, pazarlama çabaları, yönetim yaklaşımları sürekli değişmektedir. (Sönmez ve Toksoy, 2014).

Endüstriyel toplumlardan bilgi toplumuna gerçekleşen geçişle birlikte girişimcilik kavramı da; ekonomik olarak daha çok önem kazanan bir kavram halini almıştır. Bilgi unsurunun, emek yoğun üretimden daha çok önem edinmeye başlamasıyla birlikte inovasyonun ve kreatifliğin öne çıkması, girişimcilik kavramının önemini artırmaktadır. Girişimciler; bilginin kreatiflik ile paralel bir biçimde yürütülmesi ve yönetsel etkinlikleriyle etkileşimde bulunarak sürecin iletiminde önemli rollere sahiptirler. Bu sebeple günümüzün gelişen piyasalarında rekabetçi yapıya ayak uydurabilmenin önemli unsurlarından biri de girişimciliğe yönelik etkinliklerdir. Küresel ekonomilerde inovasyonun ve yaratıcılığın öne çıkarılarak gereken örgütsel etkinliklerin ifa edilmesi, girişimcilik gayreti altında değerlendirilmektedir (Soysal, 2010).

Girişimcilik; günümüzde hemen hemen her tür bilim dalının, her tür iş ve sosyal örgütün ilgilendiği, ürün ve hizmeti pazarlamak üzere ilgilendiği bir kavramdır. Girişimcilikle sadece iktisadi ve idari programlar ilgilenmemektedir. Günümüz itibariyle girişimcilik; geleneksel ve modern olmak üzere tüm sektörlerdeki örgütlenmelerde geçerli bir olgudur. Girişimcilik kavramının çoğunlukla kişisel bakış açısından ele alınarak değerlendirildiği görülmektedir. Netice olarak girişimcilikle ilgili tanımlarda da bu sonuca sık rastlamak kuvvetle muhtemeldir. Bu araştırmaların ışığında girişimcilik tanımlarının çoğunluğunda, bilim adamlarının üzerinde bir birlerinden habersiz olarak anlaştıkları olgular; girişimcilerin yaptıkları davranışları neticesinde ortaya çıkmıştır. Üzerinde hem fikir olunan olgular “cesur olma”, “risk alma”, “şartları iyi değerlendirme”, “karın yanında zarar riskini üstlenebilme”, “kaynakları iyi değerlendirme” gibi durumlar sayılabilir. (Hisrich ve Peters, 2002; akt., Ağca ve Yörük, 2006).

Özellikle günümüz ekonomik yapısı düşünüldüğünde girişimcilikte başarılı olmanın stratejik kriterlerinden biriside pazar odaklı olmaktan geçmektedir. Üretim imkanlarının çok gelişmesi ve boyut değiştirmesi, iletişim imkanlarının gelişmesi, kaynağa kolay ulaşılabilmesi gibi unsurlar üretimi

desteklemektedir. Üretimin devam edebilmesi için üretilmiş veya üretilecek ürünlerin pazarlanmasına ihtiyaç duymaktadır. Bu durum girişimcilerin ve girişimlerin pazar odaklı olmasını kaçınılmaz hale getirmektedir.

Kırıkkale ilindeki KOBİ'lerdeki girişimcilik tutkusu, pazar odaklılık ve pazarlama performansı ilişkisinin analiz edildiği bu araştırmanın amacı KOBİ'lerdeki girişimcilik tutkusunun ölçümlenmesi, pazar odaklılığın değerlendirilmesi, pazarlama performansının incelenmesi ve bu unsurlar arasındaki ilişkinin analiz edilmesidir. Girişimcilikte sürdürülebilirlik ve farklı girişimcilere motivasyon kaynağı olması toplum açısından girişimcilik tutkusunun devam edebilmesi için bu kavramların birbirleriyle iç içe olduğu anlaşılmaktadır.

## 1. GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİLİK TUTKUSU

Girişimcilik ve girişimcilik tutkusu kavramlarının inceleneceği bu kısımda girişim, girişimci ve girişimcilik kavramı analiz edilecek, dünyada ve Türkiye'de girişimcilik ele alınacak, girişimcilik tutkusu ve girişimcilik tutkusunun boyutları değerlendirilecektir.

### 1.1. Girişim Kavramı

Girişimcilik tutkusuna sahip olan kişiler başka kişi ve kurumların emrine girmeden kendi nam ve hesaplarına kar ve zararı üstlenerek bilgi ve yeteneklerini sergileyebilecekleri işletmelerini kurarak girişim faaliyetlerini oluşturmaktadırlar. Bu ve benzer şekillerde kurulan işletmeler girişim olarak kabul edilmektedirler. Bozkurt (2011) ticari etkinliklerin yürütülmesi amacıyla kurulan ve işletilen ekonomik birimleri birer girişim olarak adlandırmaktadır. Parılı ve Aydınant'a göre (2008) girişim; belirli bir unvana, yere, sermayeye ve örgütlenmeye sahip ekonomik birimlerdir.

Girişim ve işletme kavramları çoğu zaman anlamda kullanıldığı bilinmektedir. İşletme literatürü açısından incelendiğinde nu kavramlar farklı şekillerde de kullanılabilir (Karabulut 2020).

### 1.2. Bir Olgu Olarak Girişimcilik

Girişimci ifadesi literatürde incelendiğinde ilk bulgular J.B. SAY' e kadar gittiği görülmektedir. Girişimciliğin, risk almanın yanında üretim araçlarını örgütleme ve yöneltme niteliklerine sahip olması gerekliliğini ifade etmektedir. Say, para harcaıyıp bir risk üstlenen herkesin girişimci olamayacağını belirtmektedir. Nitekim girişimci, üretim araçlarını bir arada toplarken hem risk üstlenen hem de tüm bunların yönetimini gerçekleştiren kişidir (Demirel ve Özbezek, 2015).

Kalkınmış toplumların yapısına bakıldığında sahip oldukları girişimcilerin sayısının ve niteliklerinin fazla olduğu bilinen bir durumdur (Smith, 2018, s. 72). Gelişmiş ülkelerdeki girişimcilerin faaliyet gösterdikleri ülkeler-

de sağladıkları ekonomik katkılarda büyük miktarlara ulaşmaktadır (Jones, 2019, s. 108). Niteliği yüksek ürün üreterek sağladıkları katma değer in büyüklüğü ülkelerin ekonomilerine bir çok açıdan katkı sağlamaktadır (Brown, 2020, s. 56). Bunun yanında girişimciler sadece ülkelere değil aynı zamanda kendilerine de bu yöntemlerle katkı sağlamaktadır. Bu katkı ekonomik, psikolojik, statü ve tatmin yönünden olabilmektedir (Miller, 2017, s. 82)..

Girişim ve girişimciliğin ülkeler ve kişiler açısından çok önemli konu olduğu bundan bütün alanların faydalanmak istemesinin normal bir durum olduğu ortaya çıkmaktadır.

### 1.3. Girişimcilik Tutkusu

Tutku kavramı, girişimcilik motivasyonunu ve girişimcinin başarılı olmasında önemli rol oynamaktadır. Bazı araştırmacılara göre girişimcilik “tutku dolu bir hikaye” dir (Cardon vd., 2005).

Tutku kelimesi insanın içinde bulunan herhangi bir konu veya bir olguya sıkı sıkıya bağlı olmasını ifade etmektedir (Vallerand, R. J., et al. (2003). Tutku bir şeyden vazgeçmeme anlamına da gelmektedir (Cardon, M. S., et al. 2009). Tutku kavramı girişimcilerin başarılı olmasında temel itici güçlerden bir tanesidir (Baum, J. R., & Locke, E. A. 2004). Girişimciler işlerine, işyerlerine bağlı ve motivasyonu güçlü bir şekilde devam etmeleri için tutku ile mümkündür (Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. 2003). Hem literatürde hem de gerçek hayatta girişimcilik ve girişimcilik ifadesi incelendiğinde tutku ifadesi ile iç içe olduğu görülüp gözlemlenecektir (Cardon, M. S., et al. 2009). Girişimciler sahip oldukları tutkuları neticesinde diğer girişim ve diğer insanlardan farklılık arz etmektedirler (Murnieks, C. Y., Mosakowski, E., & Cardon, M. S. (2014). O girişimlerinde başarılı olabilmek için karşılaştıkları zorlukları kötü şartları yenmek ve yaratıcı çözüm bulmak için sürekli bir arayış içinde içerisindedirler (Baron, R. A. 2008). Bu arayışı büyük bir tutkuyla yapmaktadırlar (Vallerand, R. J. 2015). Tutku sahibi olan girişimciler işlerini yaparken önemli yoğunluğa sahip olup ve pozitif duygularla işlerine devam etmektedirler (Cardon, At All, 2012). Bu tutku neticesinde girişimciler enerjik ve ısrarcı bir yapıya sahip oldukları gözlemlenmektedir (Cardon, M. S., & Kirk, C. P. 2015). Tutku girişimcilere sürekli olarak motivasyon, hırs ve azim duygularını sağlamaktadır (Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. 2001).

Yeni bir kaynağın veya fikrin iş hayatına girip kendi riskli yolunu takip etmesi zor bir karardır. Bu durumu yönetebilmenin ve uygulamaya koyabilmenin motivasyonunu girişimcilik tutkusu oluşturmaktadır (Metin, B. 2023). Girişimci kendi gözlem, keşif, bilgi vb. olgularıyla hizmet ve ürünlerini hayalleyip, kurgulayıp, araştırıp, pazar yapısını oluşturabilmektedir (Demirel, E. 2023). Bu işlemler için girişimini kurup bütün risklerini üstlenmektedir. Mesleğini, tecrübesini ve sermayesini risk altına atabilmektedir (İrmiş, A.,

& Özdemir, L. 2011, Kayalar, M., & Ömürbek, N. (2010). Girişimcilerin bunu yaparken çoğu zaman etrafından veya çeşitli finansal kuruluşlardan borçlanarak geleceğini ipotek altına alma yöntemlerine gittikleri bilinmektedir. Bu kadar riski almanın altında yatan temel saiklerden bir tanesi girişimcilik tutkusudur. Girişimciler sahip oldukları işletmelerini yönetirken tutku vb. birçok duyguyu her an yaşayabilmektedirler (Bastak, S. N., & Tekin, B. (2021).

## 2. PAZAR ODAKLILIK

Girişimlerin pazarlama hedeflerinden bir tanesi üretmiş veya herhangi bir şekilde elde etmiş olduğu ürün ve hizmetleri müşterilerine pazarlayabilmesidir. Günümüz pazarlamasında dikkat edilen konular arasında müşteri talep ve ihtiyaçları öncelik teşkil etmektedir (Çelikkol ş., Bakır, A., 2022, Uz-kurt, C. ve Torlak, Ö. 2007). Müşteri talep ve ihtiyacını karşılamak müşteriye memnun ettiği bir sonucu ortaya çıkarmaktadır(Kağnıcıoğlu, C.H., 2002). İşletmeler tatmin olmuş müşteri ile özellikle pazarda güçlü konuma geçmektedirler. Pazar odaklı girişimler müşteri talep ve ihtiyaçlarını sürekli dikkate almakta,, ürün ve hizmetlerin üretim ve temin süreçlerin de devamlı güncellemeler yapmakta ve işletme faaliyetlerini daimi kılacak şekilde rekabet stratejisi oluşturmaktadırlar. Son yarım yüzyılı aşkın süredir işletmelerin değerlerinde sabit duran varlıkların değer oranlarının azaldığı bilinen gerçektir. Sabit duran varlıklar yerine işletmelerin finansal tablo değerlerinde; marka değeri, işletme itibarı, sadık ve memnun müşteriler, telif veya sınai haklar yer almaktadır(Fındık, D., & Ocak, M. 2016). Bu gelişmeler neticesinde işletmeler pazarda sürekliliklerini sağlayacak faaliyetlerini daha dikkatli yapmak zorundadırlar. Pazara odaklanan işletmeler daha fazla katma değer sağlama imkanı bularak işletme amaçlarına ulaşma performansını oluşturma yönünde çabalar gerçekleştirmektedirler (Uzkurt, C. ve Torlak, Ö. 2007).

## 3. PAZARLAMA PERFORMANSI

Performans genel anlamı ile değer alabilen bir olguya değer atayıp ölçülmesi ile meydana gelen göstergelerdir(Üzüm B., Uçkun S., 2018). Girişimlerin üretim, yönetim, pazarlama ve diğer alanlarda yapmış oldukları faaliyetleri yönetebilmek için ölçmeleri gerekmektedir(Hacıoğlu, G. (2012). Ölçülemeyen olguların yönetilemeyeceği ifadesinden yola çıkılarak performansı yönetebilmek içinde değer atayıp ölçme faaliyetlerini gerçekleştirmek gerekmektedir. İşletme faaliyetleri neticesinde meydana gelen başarı ve başarısızlığı ölçmek ve ona göre de işletme yönetimine yön vermek, hedef belirlemek, politika kurallarını oluşturmak veya stratejileri belirlemek gerekmektedir (Karaman, R. (2009). Bu nedenle işletme faaliyetleri çıktılarının ölçülüp performans performans değerlerini belirlemek tüm işletmeler için elzemdir(Öztürk, Z., & Arslantaş, S., 2022).

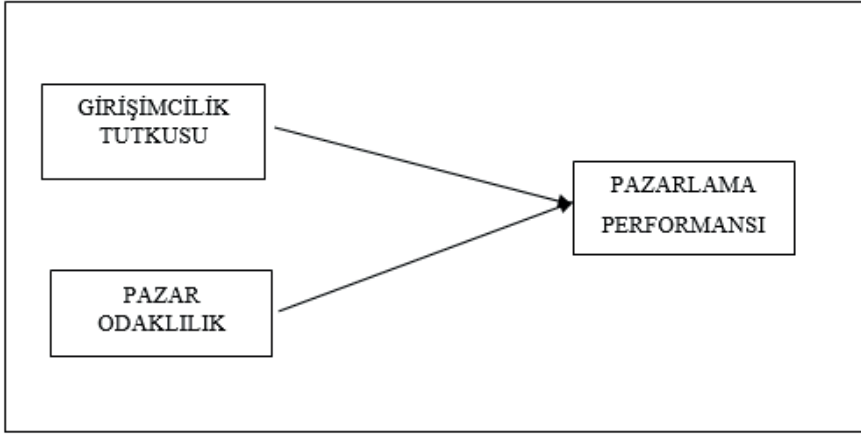
Pazarlama, işletmelerde en çok ölçülen faaliyetlerdendir. Pazarlama kendi içerisinde diğer faaliyetlerden daha karmaşık bir yapısı bulunmaktadır. Pa-

zarlama performansındaki başarı işletmeleri hedeflerine, stratejilerine, planlarına vb. ulaştırabilecek yegane durumdur. Pazarlama performans ölçümü işletme hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrolü niteliğindedir (Yılmaz, R., & Gudil, O. 2016).

## 4. YÖNTEM

### 4.1. Araştırma Deseni

Araştırma hipotezlerinin sınanabilmeleri için Şekil 1'deki desen geliştirilmiştir.



Şekil 1 Araştırma Deseni

Araştırma modeline göre araştırmanın iki bağımsız ve bir bağımlı değişkeni bulunmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın bağımsız değişkenleri girişimcilik tutkusunu ve pazar odaklılık olurken; bağımlı değişkeni ise pazarlama performansınıdır. Modele göre girişimcilik tutkusunu ve pazar odaklılık değişkenlerinin, pazarlama performansı üzerinde doğrudan bir ilişkisi bulunmaktadır.

### 4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma amacının kapsamında, bu araştırmanın geçerliliğinin sınanması için 3 adet hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezler şu şekildedir:

H1: Girişimcilik tutkusunun pazarlama performansı üzerinde yordayıcı bir tesiri bulunmaktadır.

H2: Pazar odaklılığın pazarlama performansı üzerinde yordayıcı bir tesir bulunmaktadır.

H3: Girişimcilik tutkusunu, pazar odaklılık ve pazarlama performansı arasındaki ilişkide eğitim durumu değişkeninin yordayıcı bir tesiri bulunmaktadır.

### 4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana popülasyonunu Kırıkkale’de faaliyette bulunan ve Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) özelliklerini taşıyan yaşayan işletme sahipleri oluşturmaktadır. Ana popülasyon çerçevesinin bulunamaması, çok geniş olması ve tamamının ulaşılabilir olmaması sebebiyle örnek evren, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yönteminden yararlanılarak elde edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın örnek popülasyonunu Kırıkkale’de faaliyette bulunan 215 KOBİ niteliğindeki işletme sahibi oluşturmaktadır.

### 4.4. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında yöntem olarak nicel bir yöntemden yararlanılması sebebiyle, oluşturulan hipotezlerin sınanması için gereken verilerin elde edilmesi için teknik olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formları dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmacı tarafından geliştirilen ve katılımcıların demografik bilgileri ve işletmelerine dair bilgilerini ölçümlemeye yönelik hazırlanan “Demografik ve İşletme Bilgi Formu” bulunmaktadır. İkinci bölümde Cardon (2013) tarafından geliştirilen ve Gülbahar (2019) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan, katılımcıların girişimcilik tutkusunu ölçümlemeye yönelik 13 maddelik “Girişimcilik Tutkusu Ölçeği” bulunmaktadır. Üçüncü bölümde Jaworski ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen ve Zehir (2018) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan, katılımcıların pazar odaklılığını ölçümlemeye yönelik 24 maddelik “Pazar Odaklılığı” bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise Kara (2019) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından araştırmaya uygun bir şekilde yeniden hazırlanan, katılımcıların pazarlama performanslarını ölçümlemeye yönelik 15 sorudan oluşan “Pazarlama Performansı Ölçeği” bulunmaktadır. Söz konusu ölçekler 5’li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kapsamında hazırlanmıştır.

Araştırma kapsamında anket verileri, Kasım 2022- Ocak 2023 tarihlerinde farklı günlerde araştırmaya katılmaya istekli olan katılımcıların anket formlarını birebir yazılı bir şekilde uygulanması sonucu elde edilmiştir.

### 4.5. Verilerin Analizi

Anket formlarının sonucuyla elde edinilen veriler SPSS 22 programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Katılımcılara dair bilgilere ait kategorik parametreler için tanımlayıcı istatistiklerden sayı (n) ve oran kullanılmıştır. Oluşan faktörlerin güvenilirlikleri Cronbach’s Alpha kat sayısı aracılığıyla ölçülmüştür. Hipotezlerin test edilmesi için, bağımlı ve bağımsız değişkenler ile araştırmada kullanılan demografik faktörler ve işletmeye ait bilgiler regresyon analizine tabi tutulmuştur. Tüm karşılaştırmalar için istatistik önem düzeyi ( $p < 0.05$ ) oranında tutulmuştur.

## 5. BULGULAR

### 5.1. Katılımcıların Demografik ve İşletme Bilgilerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik ve işletme bilgilerine ilişkin bulgular Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Dair Frekans Tablosu**

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	105	48,83
	Erkek	110	51,17
	Toplam	215	100
Yaş	18-35	50	23,25
	36-50	135	62,79
	51 ve üzeri	30	13,96
	Toplam	215	100
Eğitim Durumu	İlkokul-Ortaokul	13	6,04
	Lise	77	35,83
	Üniversite (Önlisans-Lisans-Yüksek Lisans)	125	58,13
	Toplam	215	100
İşletme Sektörü	Sanayi/Üretim	30	13,95
	Hizmet	57	26,51
	Diğer	128	59,54
	Toplam	215	100
Çalışan Sayısı	1-10	140	65,11
	11-25	65	30,23
	26 ve üzeri	10	4,66
	Toplam	215	100
Yıllık Ciro	500.000 TL ve altı	159	73,95
	500.001-1.000.000 TL	56	26,05
	Toplam	215	100

Yukarıda yer alan tabloda katılımcıların tanımlayıcı niteliklerine dair bilgiler verilmiştir. Bu kapsamda katılımcıların %51,17’si erkeklerden (n: 115) oluşurken, %48,83’ü kadınlardan (n: 105) oluşmaktadır. Yaş grubu açısından değerlendirildiğinde katılımcıların çoğunluğunun 36-50 yaş grubunda olduğu (n: 135), bunu sırasıyla 18-35 yaş grubu (n: 50) ve 51 ve üzeri yaş grubunun (n: 30) izlediği görülmektedir. Eğitim durumu bakımından değerlendirildiğinde katılımcıların %58,13’ünün üniversite mezunu (n: 125) olduğu, bunu sırasıyla %35,83 ile lise (n: 77) ve %6,04 ile ilkokul-ortaokul mezunu (n: 13) katılımcıların izlediği görülmektedir. İşletme sektörü bakımından değerlendirildiğinde katılımcıların çoğunluğunun (n: 128) diğer sektörlerde faaliyette bulunduğu, bunu sırasıyla hizmet (n: 57) ve sanayi/üretim (n: 30) sektörlerinin izlediği görülmektedir. Çalışan sayısı açısından bakıldığında katılımcıla-



rın %65,11'inin 1-10 çalışan sayısına sahip işletmelerden oluştuğu, bunu sırasıyla %30,23 ile 11-25 çalışan sayısına sahip işletmelerin (n: 65) ve %4,66'sının 26 ve üzeri çalışan sayısına sahip işletmelerin (n: 10) oluştuğu görülmektedir. Yıllık ciro bakımından değerlendirildiğinde ise katılımcıların büyük çoğunluğunun 500.000 TL ve altı yıllık ciro oranına (n: 159) sahip olduğu görülmektedir, bunu sırasıyla 500.001 ve üzeri yıllık ciro oranına (n: 56) sahip olduğu görülmektedir.

## 5.2. Güvenilirlik Analizine Yönelik Sonuçlar

Analize geçmeden önce, ölçek sorularının demografik sorular haricindeki 52 maddenin güvenilirliğinin ölçülmesi için Cornbach Alpha değeri hesaplanmış ve yapılan hesaplama sonucunda bu değer 0,707 olarak belirlenmiştir.

Güvenilirlik analizi neticesinde elde edilen bu değerler ölçek maddelerinin uygun düzeyde olduğunu, başka bir ifadeyle analiz edilebilir seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu sebeple analize geçilmesinde herhangi bir sorun görülmemektedir.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin, parametrik analizlerde kullanılıp kullanılmayacağını belirlemek için söz konusu değişkenlerin normal bir dağılım gösterip göstermediğinin saptanması için normallik testleri aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu doğrultuda Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk analizleri ile katılımcıların demografik değişkenleri ile işletmelerine ait tanımlayıcı değişkenlerine normallik analizi uygulanmıştır (Tablo 3).

**Tablo 3** Normallik testi sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Cinsiyet	,315	215	,070	,322	215	,057
Yaş	,549	215	,068	,437	215	,051
Eğitim Durumu	,513	215	,071	,467	215	,073
İşletme Sektörü	,369	215	,063	,527	215	,077
Çalışan Sayısı	,405	215	,063	,356	215	,061
Yıllık Ciro	,501	215	,077	,432	215	,071

Tabloda görüldüğü gibi tüm demografik ve işletmeye dair değişkenlerin Sig. Değerleri 0.05 düzeyinden büyük ( $p > 0.05$ ) bulunmuştur. Bu kapsamda verilerin normal dağılıma uygun oldukları belirlenmiş olup, demografik ve işletmeye ait değişkenlerin konu oldukları analizler için parametrik testlerden yararlanılacaktır.

Tablo 3'te görüldüğü gibi bütün demografik değişkenlerin sig değerleri 0,05 seviyesinden büyük çıkmıştır. Bu sebeple verilerin normal dağılıma uygun oldukları belirlenmiş olup, demografik değişkenlerin konu olduğu analizler için parametrik testler uygulanacaktır.

### 5.3. Faktör Analizi

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin güvenilirliğini ölçümlemeye yönelik olarak faktör analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo4 Girişimcilik Tutkusunu Ölçeği Maddeler Üzerinde Faktör Analizi**

	Ölçek maddeleri	F a k t ö r A n a l i z i S o n u ç l a r ı	Öz değer	V a r y a n s A ç ı k l a m a O r a n ı	Cronbach Alfa	Ortalama	K M O D e ğ e r i	Barlett
1	“Her zaman yeni fırsatlar için yeni yöntemler bulma arayışında olurum”	,628	1	%66	,803	3,045	,812	837,283 (p<.00)
2	“Ürün geliştirmek için yeni fikirler geliştiririm”	,536						
3	“Mevcut ürünleri nasıl geliştireceğime odaklanırım”	,563						
4	“Yeni fırsatlar arar ve bulurum”	,578						
5	“Sorunlara yeni çözümler getirmek kişilik özelliğimdir”	,687						
6	“Yeni bir fikir geliştirmek beni heyecanlandırır”	,578						
7	“Yeni girişimlerde bulunmak bana enerji verir”	,566						
8	“Girişimim başarılı olduğu müddetçe heyecan vericidir”	,532						
9	“Yeni bir girişimin parçası olmak kişilik özelliğimdir”	,577						
10	“Ürünleri sunmak için doğru kişileri seçerim”	,635						
11	“Girişimlerimde doğru insanları bir araya getirmeyi tercih ederim”	,657						
12	“İşlerimi daha iyi yapmak için kendimi ve çevremi motive ederim”	,632						
13	“İşlerimi geliştirmek ve büyütme kişilik özelliğimdir”	,557						

Tablo 4’te görüldüğü üzere KMO örneklem yeterliliği ölçütü ,812 olarak bulunmuştur. İlgili değer 0 ile 1 arasında değişim göstermektedir. KMO değerinin 0,80 üzerinde olması bu değer çok iyi ve mükemmel olduğunu ispatlamaktadır. Barlett testi değerine bakıldığında ise söz konusu değer 837,283 olduğu görülmektedir. Bu kapsamda Barlett testi saptanan sınırlar dahilindedir. Barlett testinde p değerinin 0,05’ten küçük olması, girişimcilik tutkusunu değişkeninin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (İslamoğlu, 2009).

Faktör yüklerinin 0,5’in üzerinde çıkması, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. “Korelasyon matrisi tablosunda değişken eliminasyonu için .50 sınır değer olarak kabul edilir. Düşük değerler değişkenin diğer değişkenlerle yeterli korelasyonunun olmadığını göstermektedir” (Akt. Terzi, 2019). Girişimcilik tutkusunu ölçeğinin güvenilirliğinin belli olduğu Cronbach Alfa değeri ise ,803 olarak bulunmuştur.

**Tablo5 Pazar Odaklılık Ölçeği Maddeler Üzerinde Faktör Analizi**

	Ölçek maddeleri	Faktör Analizi Sonuçları	Öz değer	Varyans Açıklama Oranı	Cronbach Alfa	Ortalama	KMO Değeri	Barlett
1	“Firmamızda, müşterilerle gelecekte ne gibi ürün veya hizmetlere ihtiyaç duyacaklarını ortaya çıkarabilmek için senede en az bir kere bir araya geliriz.”	,583						
2	“Üretim bölümümüzdeki çalışanlar, onlara nasıl daha iyi hizmet edeceklerini öğrenmek için müşterilerle doğrudan etkileşim içindedirler.	,612						
3.	Firmamızda, pazarlama araştırmaları kendi AR-GE bölümümüzce sıkça yapılır.”	,711						
4.	“Müşterilerimizin ürün tercihlerindeki değişimleri yakalamakta yavaş kalırız.”	,639						
5.	“Ürün veya hizmetlerimizin kalitesini değerlendirmek için son kullanıcılarımıza senede en az bir kere olmak üzere anket yaparız.”	,729						
6.	“Son kullanıcılarımızın satın alımlarını etkileyebilen araçlarla (distribütör, perakende, bayi vb.) sıklıkla konuşuruz veya onlarla anket yaparız.”	,549						
7.	“Sektörel bilgileri resmi olmayan yollarla da (sektörde çalışanlarla değişik ortamlardaki tartışmalar, yemekler, sohbetler vb.) toplarız.”	,512						
8.	“Firmamızda, rakiplerimiz hakkındaki bilgilere, farklı bölümlerin çalışmalarıyla ulaşılır.”	,621						
9.	“Sektörümüzdeki rekabet, teknoloji, yönetmelik, vb. yapısal değişiklikleri tespit etmekte yavaşızdır.”	,636						
10	“İş çevremizdeki yasa, yönetmelik vb. değişimlerin müşterilerimiz üzerindeki olası etkilerini periyodik olarak gözden geçiririz.”	,549						
11	“Pazar trendlerini ve gelişmelerini ele almak için yılda en az dört defa toplantı yaparız.”	,720						
12	“Firmamızdaki pazarlama personeli, diğer işlevsel bölümlerle birlikte müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla görüşmeye zaman ayırır.”	,633	1	%73	,828	3,830	,837	811,311 (p<.00)
13	“Firmamız, müşterilere ilişkin çeşitli bilgileri kapsayan rapor, haber bülteni vb. dokümanları periyodik olarak çalışanlarıyla paylaşır.”	,531						
14	“Müşteriler ve/veya pazarda önemli bir şey olduğunda tüm firma bundan kısa sürede haberdar olur.”	,603						
15	“Müşteri tatminine ilişkin bilgi ve veri, firmamızda tüm seviyelerde düzenli olarak paylaşılır.”	,649						
16	“Pazarlama ve üretim arasında, pazar ve pazarlamadaki gelişmelere ilişkin bilgi paylaşımı en düşük seviyededir.”	,513						
17	“Bir bölüm rakipler hakkında önemli bir şey ortaya çıkardığında, diğer bölümleri harekete geçirmek çok zaman alır.”	,594						
18	“Pazardaki fiyat değişimleri (rakip fiyatları) karşısında nasıl hareket edeceğimize kısa sürede karar veremeyiz.”	,612						
19	“Yeni ürün geliştirme çabalarında, pazarı anlamlı bölümlerine ayırarak hedef kitle belirlenir.”	,651						
20	“Firmamızda, müşteri şikâyetleri kulak arkası edilir.”	,616						

21	“Harika bir pazarlama planı yapılsa bile, onu zamanında uygulamaya şansımız pek olamazdı.”	,545						
22	“Rakiplerimizin fiyatlandırma yapılarındaki değişikliklere karşılık vermede hızlıyız.”	,625						
23	“Müşterilerimizin hizmet kalitemizden memnun olmadıklarını ortaya çıkardığımızda, gerekli düzeltmeyi derhal yaparız.”	,715						
24	“Müşterilerin bir ürün veya hizmeti değiştirmemizi istediklerini öğrenirsek, ilgili bölümler gereğini yapabilmek için birlikte çaba gösterirler.”	,635						

Tablo 5’te görüldüğü üzere KMO örneklem yeterliliği ölçütü ,837 olarak bulunmuştur. İlgili değer 0 ile 1 arasında değişim göstermektedir. KMO değerinin 0,80 üzerinde olması bu değer için çok iyi ve mükemmel olduğunu ispatlamaktadır. Barlett testi değerine bakıldığında ise söz konusu değer 811,311 olduğu görülmektedir. Bu kapsamda Barlett testi saptanan sınırlar dahilindedir. Barlett testinde p değerinin 0,05’ten küçük olması, pazar odaklılık değişkeninin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (İslamoğlu, 2009).

Öz değer değeri 1 ve faktör yüklerinin 0,5’in üzerinde çıkması, ölçeğinde güvenilirliğini ortaya koymaktadır. Pazar odaklılık ölçeğinin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alfa değeri ise ,828 olarak bulunmuştur ( $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ).

**Tablo6 Pazarlama Performansı Ölçeği Maddeler Üzerinde Faktör Analizi**

	Ölçek maddeleri	Faktör Analizi Sonuçları	Öz değer	Varyans Açıklama Oranı	Cronbach Alfa	Ortalama	KMO Değeri	Barlett
1	“Bir önceki yıla göre satış oranlarımızda artış gerçekleşmiştir.”	,648	1	%71	,826	3,882	,832	822,388 (p<.00)
2	“Bir önceki yıla göre ürün başına ortalama gelirden artış gerçekleşmiştir.”	,685						
3	“Bir önceki yıla göre pazar payında artış gerçekleşmiştir.”	,671						
4	“Bir önceki yıla göre toplam satış gelirinde artış gerçekleşmiştir.”	,582						
5	“Bir önceki yıla göre toplam satış karlılığında artış gerçekleşmiştir.”	,515						
6	“Bir önceki yıla göre müşteri memnuniyet düzeyinde artış gerçekleşmiştir.”	,635						
7	“Bir önceki yıla göre müşterilerin şikayette buluna düzeyinde azalma gerçekleşmiştir.”	,645						
8	“Bir önceki yıla göre sadık müşterilerin oranında artış gerçekleşmiştir.”	,681						
9	“Bir önceki yıla göre tavsiye yoluyla gelen müşterilerde artış gerçekleşmiştir.”	,538						
10	“Bir önceki yıla göre müşterilerin markamıza yönelik farkındalık düzeyinde artış gerçekleşmiştir.”	,641						
11	“Bir önceki yıla göre müşterilerin gözündeki marka itibarının düzeyinde artış gerçekleşmiştir.”	,627						
12	“Bir önceki yıla göre markamızla ilgili olumlu çağrışımları hatırlama düzeyinde artış gerçekleşmiştir.”	,618						
13	“Bir önceki yıla göre yeni müşterilerin sayısında artış gerçekleşmiştir.”	,654						

14	“Bir önceki yıla göre daha yüksek fiyat uygulama yeteneğimizde artış gerçekleşmiştir.”	,612					
15	“Bir önceki yıla göre tedarikçilerle daha güçlü iş birliğinde kurabilme yeteneğimizde artış gerçekleşmiştir.”	,631					

Yukarıda yer alan tabloda görüldüğü üzere KMO örneklem yeterliliği ölçütü ,832 olarak bulunmuştur. İlgili değer 0 ile 1 arasında değişim göstermektedir. KMO değerinin 0,80 üzerinde olması bu değer çok iyi ve mükemmel olduğunu ispatlamaktadır. Barlett testi değerine bakıldığında ise söz konusu değer 822,388 olduğu görülmektedir. Bu kapsamda Barlett testi saptanan sınırlar dahilindedir. Barlett testinde p değerinin 0,05'ten küçük olması, pazarlama performansı değişkeninin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (İslamoğlu, 2009).

Öz değer değeri 1 ve faktör yüklerinin 0,5'in üzerinde çıkması, ölçeğinde güvenilirliğini ortaya koymaktadır. Pazarlama performansı ölçeğinin güvenilir olduğunu gösteren Cronbach Alfa değeri ise ,826 olarak bulunmuştur ( $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ).

#### 5.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi en yalın haliyle bir ilgi analizidir ve bu analiz kapsamında en az iki değişkenin birbiriyle olan bağları, bu bağın yönü ve kuvvetini tanımlamasını içermektedir (Kurtuluş, 2010). Bu bölümde faktör analizi uygulanan değişkenlere yönelik olarak korelasyon analizi uygulanacak ve değişkenler arasındaki ilişkiler saptanacaktır. Bu kapsamda korelasyon analizi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7** Girişimcilik Tutkusu Ve Pazar Odaklılığın Pazarlama Performansı Üzerindeki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Testi Sonuçları

		1	2	3
<b>1. Girişimcilik Tutkusu</b>	r	1	0,73	0,84
	p		,000	,000
<b>2. Pazar Odaklılık</b>	r		1	0,87
	p			,000
<b>3. Pazarlama Performansı</b>	r			1
	p			

KOBİ'lerin girişimcilik tutkusu, pazar odaklılıkları ve pazarlama performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Pearson Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Girişimcilik tutkusu, pazar odaklılık ve pazarlama performansı ölçek puanları arasındaki ilişki Tablo 7'de gösterilmiştir. Edinilen bulgulara göre KOBİ'lerin girişimcilik tutkuları ile pazar odaklılıkları puanları arasında olumlu yönlü yüksek düzeyde bir bağlantı ( $r=0,73$ ); girişimcilik tutkusu ile pazarlama performansı puanları arasında olumlu yönlüyüksek

düzeyde bir bağlantı ( $r=0,84$ ), pazar odaklılık ile pazarlama performansı puanları arasında olumlu yönlü yüksek düzeyde bir bağlantı ( $r=0,87$ ) olduğu belirlenmiştir ( $p<0,01$ ).

### 5.5. Çoklu Regresyon Analizi

Bu bölümde girişimcilik tutkusu ve pazar odaklılığın pazarlama performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo8** Girişimcilik Tutkusu Ve Pazar Odaklılığın Pazarlama Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	F	p	Adj. R <sup>2</sup>
	B	Std. Hata	Beta					
Sabit	0,316	0,258		1,163	0,167	45,613	0,032	0,687
Girişimcilik Tutkusu	0,033	0,118	0,017	0,272	0,065			
Pazar Odaklılık	0,027	0,107	0,019	0,267	0,639			
Bağımlı Değişken: Pazarlama Performansı								

Tablo 8’de girişimcilik tutkusu ve pazar odaklılık değişkenlerinin pazarlama performansı üzerinde bir etkisinin bulunup bulunmadığını görmek için çoklu regresyon analizi yapılmış ve ilgili regresyon modelinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $F=45,613$ ;  $p=0,654>0,05$ ). Girişimcilik tutkusu ve pazar odaklılık değişkenleri pazarlama performansının %68,7’sini etkilemektedir ( $R^2= 0,687$ ). Bu kapsamda H1 ve H2 hipotezi desteklenmiştir.

### 5.6. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Girişimcilik Tutkusu, Pazar Odaklılık ve Pazarlama Performansı Regresyon Analizi Sonuçları

Girişimcilik tutkusu ve pazar odaklılık değişkenlerinin, pazarlama performansı değişkeni üzerindeki etkisini görmek için demografik değişkenlerden eğitim durumu düzeyinde regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Eğitim durumu grubu ayrımı içinde ilkökul-ortaokul, lise ve yükseköğrenim (önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora) eğitim grupları için ayrı ayrı yapılan analiz sonuçları Tablo 9’de gösterilmiştir.

**Tablo 9** Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Regresyon Testi

Eğitim Durumu	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	F anl.	Beta	T	Anl. T
İlkokul-Ortaokul	Girişimcilik Tutkusu	Pazarlama	.053	6.498	.000	.397	2.765	.004
Lise		Performansı	.076	8.376	.001	.454	3.261	.001
Yükseköğrenim			.097	12.467	.004	.734	3.513	.000
İlkokul-Ortaokul	Pazar Odaklılık	Pazarlama	.072	7.789	.003	.389	2.135	.008
Lise		Performansı	.080	8.554	.008	.441	2.165	.003
Yükseköğrenim			.096	12.261	.006	.727	3.675	.000

Tablo 9’de katılımcıların, eğitim durumu grubu değişkenine dair regresyon testine yönelik veriler gösterilmiştir. Regresyon testi sonucuna göre ilkokul-ortaokul eğitim grubu açısından;

- girişimcilik tutkusu değişkeninin pazarlama performansı değişkeni üzerinde pozitif yönlü katkısının bulunduğu,

- pazar odaklılık değişkeninin pazarlama performansı değişkeni üzerinde pozitif yönlü katkısının bulunduğu görülmektedir.

Lise eğitim grubu açısından;

- girişimcilik tutkusu değişkeninin pazarlama performansı değişkeni üzerinde pozitif yönlü katkısının bulunduğu,

- pazar odaklılık değişkeninin pazarlama performansı değişkeni üzerinde pozitif yönlü katkısının bulunduğu görülmektedir.

Yükseköğrenim eğitim grubu açısından da benzer olarak;

- girişimcilik tutkusu değişkeninin pazarlama performansı değişkeni üzerinde pozitif yönlü katkısının bulunduğu,

- pazar odaklılık değişkeninin pazarlama performansı değişkeni üzerinde pozitif yönlü katkısının bulunduğu görülmektedir.

Girişimcilik tutkusu ve pazar odaklılık değişkenleri ile pazarlama performansı değişkeni arasında yapılan regresyon analizindeki düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerleri incelendiğinde, yükseköğrenim eğitim grubundaki katılımcıların girişimcilik tutkusu (R<sup>2</sup>= .097) ve pazar odaklılık (R<sup>2</sup>= .096) değişkenleri açısından pazarlama performansı düzeylerinin sırasıyla lise ve ilkokul-ortaokul eğitim grubundaki katılımcılardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Beta değerlerine bakıldığında tüm eğitim grupları bakımından pazarlama performansı değişkenine en büyük katkının girişimcilik tutkusu değişkeninin olduğu görülmektedir.

Yapılan analize göre eğitim durumu değişkeni ile girişimcilik tutkusu, pazar odaklılık ve pazarlama performansı arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu kapsamda H3 hipotezi desteklenmiştir.

## 6. SONUÇLAR

Günümüz itibariyle girişimcilik ve girişimcilik tutkusu kavramları, işletmelerin ve ticari yaşamın vazgeçilmez iki unsuru niteliğindedir. Söz konusu kavramlar KOBİ niteliğindeki işletmeler açısından daha da önemlidir. Nitekim pazar odaklı olabilmek ve yüksek pazarlama performansını elde edebilmek için girişimcilik tutkusu önem arz eden bir etken niteliğindedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde bu araştırmada KOBİ'lerde girişimcilik tutkusu, pazar odaklılık ve pazarlama performansı arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında KOBİ'lerde girişimcilik tutkusu, pazar odaklılık ve pazarlama performansı unsurları; yaş, eğitim durumu, işletme sektörü, çalışan sayısı ve yıllık ciro değişkenleri uyarınca analiz edilmiştir.

Bu kapsamda ilk olarak KOBİ'lerin girişimcilik tutkusu, pazar odaklılıkları ve pazarlama performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular uyarınca KOBİ'lerin girişimcilik tutkuları ile pazar odaklılık ve pazarlama performansı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyli bir ilişkinin varlığı saptanırken; pazar odaklılık ve pazarlama performansı arasında da benzer olarak pozitif yönlü yüksek düzeyli bir ilişki saptanmıştır.

Korelasyon analizine ek olarak girişimcilik tutkusu ve pazar odaklılık unsurlarının pazarlama performansı üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan çoklu regresyon analizi neticesinde girişimcilik tutkusu ve pazar odaklılık değişkenlerinin pazarlama performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde H1 ve H2 hipotezinin doğrulandığı kabul edildiği görülmektedir.

Girişimcilik tutkusu, pazar odaklılık ve pazarlama performansı arasındaki ilişkiye dair analizi gerçekleştirilen bir diğer demografik değişken ise eğitim durumu değişkenidir. Bu kapsamda eğitim durumu değişkeninin girişimcilik tutkusu, pazar odaklılık ve pazarlama performansı arasındaki ilişkinin tespit edilmesine dair olarak regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi neticesinde hem ilkokul-ortaokul, hem lise, hem de yükseköğrenim (önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora) eğitim grupları bakımından girişimcilik tutkusu ve pazar odaklılık değişkenlerinin pazarlama performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte yükseköğrenim eğitim grubundaki katılımcıların girişimcilik tutkusu ve pazar odaklılık değişkenleri açısından pazarlama performansı düzeylerinin lise ve ilkokul-ortaokul eğitim grubundaki katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda H3 hipotezi doğrulandığı kabul edilmiştir.



Sonuç olarak KOBİ'lerde girişimcilik tutkusu, pazar odaklılık ve pazarlama performansı arasında anlamlı bir bağlantının bulunduğu; bu bağlantının kendi değişken grupları içerisinde anlamlı bir farklılık sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda bu ilişkinin erkeklerde kadınlardan; 18-35 yaş grubundaki katılımcıların 36-51 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılardan; yükseköğrenim eğitim grubundaki katılımcıların lise ve ilkokul-ortaokul eğitim grubundaki katılımcılardan; diğer sektörlerdeki işletme grubundaki katılımcıların sanayi/üretim ve hizmet sektör grubundaki katılımcılardan; 1-10 arası çalışan sayısına sahip işletmeler grubundaki katılımcıların 11-25 arası ve 26 ve üzeri çalışan sayısı grubundaki işletmelerden; yıllık cirosu 500.000 TL ve altı olan katılımcıların yıllık cirosu 500.000-1.000.000 TL ve 1.000.001 TL ve üzeri gruptaki katılımcılardan daha anlamlı olduğu görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ağca, V. ve Yörük, D. (2006). Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar: kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 82, 139-153.
- Baron, R. A. (2008). "The Role of Affect in the Entrepreneurial Process." *Academy of Management Review*, 33(2), 328-340. DOI: 10.5465/amr.2008.31193166
- Bastak, S. N., & Tekin, B. (2021). Girişimci Adayların Psikolojik Sermayelerinin Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 5(10), 96-123.
- Baum, J. R. ve Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *J. Appl. Psychol.*, 89, 587-598. Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). "The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth." *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598. DOI: 10.1037/0021-9010.89.4.587
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). "A Multidimensional Model of Venture Growth." *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303. DOI: 10.2307/3069456
- Brown, R. (2020). *The Economic Contribution of High-Quality Products*. New York: Cambridge University Press. 56
- Cardon, M. S., et al. (2009). "The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion." *Academy of Management Review*, 34(3), 511-532. DOI: 10.5465/amr.2009.40633190
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J. ve Drnovsek, M. (2009a). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Acad. Manage. Rev.*, 34, 511-532.
- Cardon, M. S., & Kirk, C. P. (2015). "Entrepreneurial Passion as Mediator of the Self-Efficacy to Persistence Relationship." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1027-1050. DOI: 10.1111/etap.12089
- Cardon, M.S., Foo, M.D., Shepherd, D.A. ve Wiklund, J. (2012). Exploring the heart: Entrepreneurial emotion is a hot topic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 1-10.
- Cardon, M. S., Foo, M. D., Shepherd, D., & Wiklund, J. (2012). "Exploring the Heart: Entrepreneurial Emotion Is a Hot Topic." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 1-10. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x
- Cardon, M.S., Gregoire, D.A., Stevens, C.E. ve Patel, P.C. (2013). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 373-396.
- Cardon, M.S., Sudek, R. ve Mitteness, C. (2009b). The impact of perceived entrepreneurial passion on angel investing. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(2), 1-15.
- Cardon, M.S., Zietsma, C., Saparito, P., Matherne, B. ve Davis, C. (2005). A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. *Journal of Business Venturing*, 20, 23-45.

- Çelikkol, Ş., & Bakır, A. (2022). Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler ve Müşteri Memnuniyetinin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisi: Bir Vakıf Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencileri Üzerinde Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(1), 127-148. <https://doi.org/10.31671/doujournal.989402>
- Demirel, Y. ve Özbezek, D. (2015). İşletmelerde İç Girişimcilik ve Yenilik İlişkisine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *TİSK Akademi Dergisi*, 10(19), 112-135.
- Demirel, E. (2023). Sosyal Sermayenin Girişimcilik Eğilimi Üzerine Etkisi: Bir Meta Analiz Çalışması. *Ekev Akademi Dergisi (Özel Sayı)*, 125-137. <https://doi.org/10.17753/sosekev.1343974>
- Fındık, D., & Ocak, M. (2016). The Effect of Intangible Assets Investments on Firms' Financial Performance in Turkey. *Ege Academic Review*, 16(3), 397-414.
- Gülbahar, Y. (2019). Girişimcilik tutkusunun yenilikçi davranışlar ve başarısızlık konusu üzerine etkisi: Metanetin aracılık rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi. *T.C. Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Aksaray.
- Hacıoğlu, G. (2012). Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 59-75.
- İrmiş, A., & Özdemir, L. (2011). Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 135-162.
- İslamoğlu, A.H. (2009). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. İstanbul: *Beta Yayınevi*.
- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jones, A. (2019). Entrepreneurship and Economic Development. Londra: Routledge. 108
- Kara, A. (2019). Pazarlama karması kararlarının konaklama işletmelerinin pazarlama performansına etkilerinin incelenmesi üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.
- Karabulut, A. (2020). Girişimcilik ve İşletme Yönetimi. İstanbul: Akademi Yayıncılık. 45
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak BALANCED SCORECARD. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.
- Kayalar, M., & Ömürbek, N. (2010). Girişimci Adaylarının Risk Almaya Yatkınlık Özelliğinin Cinsiyet Bağlamında İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 185-200.
- Kağnıcıoğlu, C. H. (2002). Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık. *Ege Academic Review*, 2(1).
- Metin, B. (2023). Girişimcilik Ekosistemi Yaklaşımı Kapsamında Türkiye'de Girişimcilik: Güçlü ve Zayıf Yönleri İlişkin Bir Değerlendirme. *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 70-100. <https://doi.org/10.53443/anadoluibfd.1242246>

- Miller, K. (2017). *Personal Development and Contributions of Entrepreneurs*. Londra: Oxford University Press. 82
- Murnieks, C. Y., Mosakowski, E., & Cardon, M. S. (2014). "Pathways of Passion: Identity Centrality, Passion, and Behavior Among Entrepreneurs." *Journal of Management*, 40(6), 1583-1606. DOI: 10.1177/0149206311433855
- Öztürk, Z., & Arslantaş, S. (2022). Sağlık İşletmelerinde Strateji Uygulamalarına Etki Eden Faktörlerden Örgüt Kültürü ile Performans İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(43), 73-91. <https://doi.org/10.35408/comuybd.844573>
- Parıltı, N. ve Aydınlan, B. (2008). İşletmecilikle ilgili genel bilgiler. İçinde Ed. M. Üner (Edt.), *Genel işletmecilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). "Entrepreneurial Motivation." *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279. DOI: 10.1016/S1053-4822(03)00017-2
- Shapiro, B. (1988). What the hell is market oriented? *HBR Reprints*, 66(11/12), 119-125.
- Smith, J. (2018). *Entrepreneurship and Development*. New York: Wiley Publishers. 72
- Soysal, A. (2010). Kadın girişimcilerin özellikleri, karşılaştıkları sorunlar ve iş kuracak kadınlara öneriler: Kahramanmaraş ilinde bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 71- 95.
- Sönmez, A. ve Toksoy, A. (2014). Türkiye’de girişimcilik ve Türk girişimci profili üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2), 41-58.
- Terzi Y. (2019). Anket, güvenilirlik –geçerlilik analizi, file:///C:/Users/KUZEM/Downloads/fakt%C3%B6r%20analizi.pdf.
- Uzkurt, C. ve Torlak, Ö. (2007). İşletmelerin Müşteri Değeri Yaratma Çabaları Üzerinde Öğrenme ve Pazar Odaklı Kültürün Etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 239-257.
- Üzüm B., Uçkun S., (2018)., Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma:Kocaeli İli Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10/2, 254-275
- Vallerand, RJ, Blanchard, C., Mageau, GA, Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M. ve Marsolais, J. (2003). Les passions de l’âme: Takıntılı ve uyumlu tutku üzerine. *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi*, 85 (4), 756–767. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>
- Vallerand, R. J. (2015). "The Psychology of Passion: A Dualistic Model." *Oxford University Press*. DOI: 10.1093/acprof
- Yılmaz, R., & Gudil, O. (2016). Makina İmalat Sektöründe Dengeli Sonuç Kartı ve Bütçe Uygulaması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 481-497.
- Zehir, M. (2018). Pazar odaklılık, ortaklaşa rekabet, radikal inovasyon ve firma performansı ilişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.



## *Bölüm 5*

# **COVID-19 PANDEMİSİNDE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>**

*Elif FIÇICI<sup>2</sup>*

*Güler TOZKOPARAN<sup>3</sup>*

---

1 Bu çalışma, Güler Tozkoparan danışmanlığında, Elif Fıçıcı tarafından Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Yüksek Lisans Programında 2023 tarihinde yazılan “Covid-19 Pandemisinde Sağlık Çalışanlarının Motivasyonuna Etki Eden Faktörler” başlıklı tezinden üretilmiştir.

2 Bilim Uzmanı, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi, ORCID: 0000-0001-6516-7889

3 Prof.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0001-9082-7092

## GİRİŞ

Sağlık kurumlarının işleyiş prensibinin temeli olan insan sağlığı, sağlık kurumlarının toplum ve insan sağlığı için ne kadar önemli bir yeri olduğunu göstermektedir. İnsan sağlığına doğrudan katkıda bulunan sağlık kurumlarının sunduğu sağlık hizmetinde, sağlık çalışanları da en önemli hizmet üretimi kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Sağlık hizmetini üreten ve sunan kişiler olan sağlık çalışanları, doğrudan insan sağlığına temas ettikleri için kaliteli iş yapılması gerekliliğinin ne kadar önemli bir husus olduğu ortadadır. Dolayısıyla sağlık çalışanlarının bilgi ve becerileri ile emeklerini ortaya koyarken işlerinde motive olmaları, hayati önem taşımaktadır.

Sağlık çalışanın iyi bir motivasyonla çalışabilmesi için kurumların, çalışan motivasyonunu etkileyebilecek her bir faktörü detaylıca değerlendirmesi ve bunun sonucunda gerekli adımları atması gerekir. Sağlık çalışanın motivasyonunu negatif yönde etkileyebilecek her bir faktör için iyileştirme çabasında bulunulup, çalışanın motivasyonunu pozitif yönde etkileyebilecek faktörlerin de kurum içinde ön plana çıkarılması gerekir. Kurum içinde sağlık çalışanın motivasyonunun önemsendiği ve bunu gerçekleştirmek adına çaba sarf edildiğinde çalışan da kendisini, yaptığı işte ve bulunduğu çalışma ortamında daha iyi hissedecek ve bu sayede sorumlu olduğu kitleye daha kaliteli bir sağlık hizmeti sunacaktır.

Covid-19 pandemisi, tüm dünya ülkelerinde büyük bir sağlık krizine sebep olmuştur. Bu krizden birey ve toplumlar hem fiziksel hem de psikolojik olarak etkilenmiştir. Aynı zamanda bu kriz ekonomiyi, toplum düzenini ve kurumların işletmelerini de etkilemiş olup çeşitli değişikliklere de sebebiyet vermiştir. Pandeminin odağında yer alan sağlık çalışanları da pandemi sürecinde çeşitli fiziki ve psikolojik zorluklarla karşılaşmışlardır. Bu çalışmada, Covid-19 pandemisi sürecinde sağlık çalışanlarının motivasyonuna etki eden faktörler incelenmiştir.

## 1. MOTİVASYON KAVRAMI

### 1.1. Motivasyon Kavramının Tanımı ve Önemi

Motivasyon kavramı İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiş olup Türkçe karşılığı güdü, istek ya da hareket ettirme kavramlarıyla tanımlanmaktadır (Eren, 2003: 554). Motivasyon, bireyin belirlediği hedefe ulaşma arzusudur (Sang, 2005: 13). Aynı zamanda bireyin ulaşmak istediği hedef doğrultusunda eyleme geçmesini ve yol kat etmesini sağlayan itici bir güç olarak tanımlanmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1997: 13). Birey ya da bir grup insanı belirli bir hedef doğrultusunda isteklendirme çabası da motive etmek kavramıyla tanımlanabilmektedir (Yoon ve Uysal, 2005: 45).

Motivasyon kavramı işletmeler açısından ele alındığında ise belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için işletme çalışanlarını, o amaç ve hedefler

doğrultusunda harekete geçme güdüsü uyandırma ve isteklendirme faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Aşkoğlu, 1996: 33). İşletmeler, çalışanlarının işlerini yapmasına istek duymaları için motive edici faaliyetlerde bulunur. Bu faaliyetler çalışanın işini yapmasında ve daha iyi yapmaya çalışmasında itici bir güç olur. Ayrıca dışsal bir müdahale olmaksızın çalışanlar, işlerini yapmak için bireysel olarak da istek duyabilirler. Bu isteklerinin altında yatan nedenler çeşitli bireysel faktörler ve amaçlar olabilir. Bu faktörler de çalışanın işini yapma isteğini yaratır ve motive eder (Adair, 2003: 9).

Çalışanın motivasyonunun iyi olması performansını olumlu yönde etkilemekte, bu durum da işletmenin verimliliğini yükseltmektedir. Buna karşın çalışanın motivasyonunun düşük olması ise işletmeyi olumsuz yönde etkileyecektir (Fındıkcı, 2001: 375). Her işletmede yöneticiler verimli bir çalışma gerçekleştirebilmek için çalışanlarından istenilen düzeyde performans görmeyi hedefler. İstenilen performansla ulaşıldığı sürece işletme amaçlarına ulaşmış ya da ulaşmak için gerekli yollar kat edilmiş olacaktır. Ancak herhangi bir çalışanın motivasyonunun yeterli olmaması çalışanın kendi performansını etkileyeceği gibi, işletmenin verimliliğini de olumsuz etkileyecektir (Ertürk, 2001: 147).

İşletmelerin verimli ve etkili çalışabilmesi için motivasyon önemli bir faktördür. Bu faktörün iyi ve doğru bir şekilde yönetilmesiyle işletme olumlu yönde etkilenecektir. Ancak motivasyon konusu kişiden kişiye, durumdan duruma ve zamanla değişebileceği için yöneticilerin bu konuda oldukça titiz davranması gerekir (Koçel, 2001: 301). Motivasyonu olumsuz etkileyecek faktörlerin öngörülerek, mevcut faktörlerin iyi analiz edilmesi ve motive edici faktörlerin de doğru saptanması ve uygulanması gerekir (Adair, 2003: 9). Bu koşullarda da yöneticinin sorumluluğu büyüktür. Çalışan motivasyonunu iyi yöneten bir yöneticinin verimliliğe katkısı büyük olacaktır (Eroğlu, 2000: 245).

## 1.2. Motivasyon Faktörleri

Yöneticiler çalışanlarının kişisel amaç ve isteklerini örgüt hedefleriyle ortak bir paydada buluşturup çalışanlarını bu amaç için motive etmelidirler. Motive olan çalışanın performansı da örgüt için pozitif olacaktır. Bu performansın iyi yönde devam etmesi için çalışanın motivasyonu beslenmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 95). Ancak birçok çevresel ve içsel faktör motivasyonu olumsuz etkileyebilir. İnsan, doğası gereği çevreyle etkileşim halindedir ve çevresel herhangi bir etki çalışanın motivasyonunu etkileyebilir. Buna ek olarak kişinin kendi istek, ihtiyaç ya da ruh halindeki değişimler de motivasyonuna etki eder (Raghuvanshi, 2002: 374).

Yöneticiler hem çalışanın motivasyonunu düşürebilecek etmenleri doğru tespit edip, bu etmenleri ortadan kaldırmaya çalışmalı hem de çalışanın motivasyonunu yükseltecek bazı çalışmalarda bulunmalıdırlar. Yöneticilerin

dikkate alıp, uygun yerlerde kullanacağı motivasyon araçları üç grupta incelenmektedir. Bunlar ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel faktörlerdir (Ölçer, 2005: 2).

**Ekonomik Faktörler:** Bireyin hayatını devam ettirebilmesi, ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve buna ek olarak sosyal bazı isteklerini yerine getirebilmesi için gelire ihtiyaç duyar. Birey hem istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek kadar hem de gösterdiği emeğin karşılığı olacak kadar bir gelir sahibi olmak ister. Bu gelirin düzenli olması da birey için önemli bir husustur. Düzenli bir gelir sayesinde birey kendini ve geleceğini güvende hisseder (Bingöl, 2003: 313). Bu sebeple bireyin hayatında gelirin önemli bir yeri vardır ve motivasyon aracı olarak da ön planda olan bir faktördür (Newstrom ve Davis, 1993: 188). Ekonomik faktörler arasında; ücret, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödüller ve sosyal haklar yer almaktadır.

**Psiko-Sosyal Faktörler:** Yöneticiler, çalışanlarını yalnızca ekonomik araçlar ile motive etmemelidirler. Çalışanların ekonomik olarak tatmin olmasının dışında hem psikolojik olarak hem de sosyal açıdan da tatmin olması gerekir. Yöneticiler çalışanlarının sosyal ve psikolojik açıdan memnun olması için çalışmalar yapmalıdırlar (Britt, 2005: 201-202). Psiko-sosyal faktörler arasında; bağımsız çalışma imkânı, sosyal katılma, değer ve statü, eğitim, terfi ve kariyer olanakları, çevresel koşullar, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal imkanlar yer almaktadır.

**Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler:** Bireyin motivasyonunu yalnızca ekonomik ya da psiko-sosyal faktörler etkilemez. Bu faktörlerle birlikte daha çok örgütün yapısını ve yapılan işin kurallarını içeren örgütsel ve yönetimsel araçlar vardır (Serinkan, 2008: 162). Örgütsel ve yönetimsel faktörler arasında; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme ve iş zenginleştirme yer almaktadır.

### 1.3. Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Önemi

Sağlık çalışanlarının iyi hizmet sunumuyla birlikte sağlık kurumunun kaliteli bir şekilde faaliyet göstermesi mümkün olacaktır (Özer ve Bakır, 2003: 118). Sağlık çalışanlarının iyi hizmet sunabilmesi birçok faktöre bağlıdır ama bu faktörlerin en önemlilerinden biri de motivasyondur. Sağlık çalışanının motivasyonu iyi olduğu takdirde, hizmet sunduğu kitleye, kurum imkanlarını kullanarak en iyi hizmeti vermeye çalışacaktır. Buna karşın motivasyonu düşük olan bir çalışanın ise, kurumun imkanları ne kadar iyi olursa olsun, vereceği hizmet yeterli kaliteye ulaşmayabilecektir. Sağlık hizmetinde yaşanabilecek böyle bir durum ise insan hayatını doğrudan negatif yönde etkileyecektir (Huber ve Schubert, 2019: 1342).

Günümüzde teknolojinin gelişmesi, insan ömrünün uzaması ve sürekli artan sağlık kurumlarıyla birlikte hem hizmeti talep edenlerin hem



de hizmet üretenlerin kaliteye bakış açısı zamanla gelişmiştir. İnsanların sağlık ihtiyacının en iyi şekilde karşılanmasını istemesi, sağlık hizmeti üretenlerin iyi bir hizmet sunumu gerçekleştirme çabası ve ülkelerin de sağlık alanında yeterli ve iyi hizmetler verebilme isteğiyle, dünya çapında sağlık alanında büyük adımlar atılmakta ve yatırımlar yapılmaktadır (Antep vd., 2012: 546-613). Ülkelerin sağlık alanında yaptığı yatırımlar ve çalışmalar ekonomik açıdan kalkınmayı gelişmişlik düzeyine de pozitif yönde etki etmektedir. Sağlık alanındaki bu ilerlemeler ile zaman içinde sağlıkta kalite konusu da önemli bir yere sahip olmuştur (Yağcı ve Duman, 2006: 219). Kaliteyi etkileyen birçok fiziki ve ekonomik faktör olmasına rağmen en önemli faktörün çalışanlar olduğu bilinmektedir (Aslan, Özata ve Mete, 2007: 2).

Gelişen sağlık sektöründe, çalışan faktörünün öneminin bilinmesiyle birlikte, kurumlar vereceği hizmet için en uygun çalışanları kazanmak adına titiz bir şekilde seçim yapmaya çalışmakta ve ayrıca kurum bünyesindeki çalışanların da işlerini en iyi şekilde yapabilmesi için motivasyon çalışmalarında bulunmaktadır (Özer ve Bakır, 2003: 118). Sağlık hizmetinde teknolojik araç ve gereçler önemli bir kriter olsa da hem bu araç gereçleri kullanacak kişilerin çalışanlar olması hem de bu ve bunun gibi girdiler ile birlikte hizmeti doğrudan hastaya verecek kişilerin sağlık çalışanları olması, sağlık çalışanlarının ne kadar önemli bir konumda olduğunu göstermektedir (Oflezer vd., 2011: 204-213). Sağlık çalışanının hastayla yeterli ve iyi bir şekilde ilgilenebilmesi, gereken hizmeti sağlaması, iyileştirme çabasında olması ve girdileri de iyi kullanabilmesi için çalışanın motivasyonunun olması şarttır. Bu motivasyonu besleyecek olan kişiler ise yöneticilerdir (Rubel, Kee ve Rimi, 2015: 1-12).

Sağlık kurumundaki yöneticilerin, öncelikle sağlık çalışanlarının motivasyonunu yükseltecek faktörleri belirlemeleri gerekir. Ardından motivasyonu düşüren faktörleri de analiz ederek bu faktörleri ortadan kaldırmak için çalışmalar yapmalıdırlar (Hageman, 1997: 9). Sağlık çalışanının motivasyonunu düşürecek faktörler olduğu sürece sağlık çalışanının motivasyonundaki bu durumdan hastalar da doğrudan etkileneceklerdir. Sağlık çalışanının hastalara her zaman pozitif bir yaklaşımda olması gerekir. Bu pozitif yaklaşım, hastanın tedavi sürecini olumlu yönde etkileyecektir. Pozitif yaklaşım önemli olmakla birlikte, sağlık çalışanının uyguladığı tedavi sürecindeki motivasyonu da uygulanan tedavinin kalitesine etki edecektir. İşini istekle yapan çalışan doğru kararlar verecek, alternatif fikirler üretecek ve hata yapmaktan kaçınacaktır. İnsan hayatının söz konusu olduğu bu sektörde bu tarz durumlar kritik bir öneme sahiptir (Aykanat ve Tengilimoğlu, 2001: 3).

#### 1.4. Covid-19 Pandemisinde Sağlık Çalışanlarının Motivasyonu

2019 yılının Aralık ayında, SARS-CoV-2 virüsünün Çin'in Wuhan şehrinde ortaya çıkmasıyla birlikte virüs yüzlerce ülkeye yayılmış ve Covid-19 pandemisi meydana gelmiştir (Huang vd., 2020: 497-506). İlk vakanın ortaya çıkışından sonra, zamanla artan vakalar krizin büyümesine yol açmıştır. Sağlık alanında yaşanan bu krizde, insanlar birçok konuda olumsuz yönde etkilenmişlerdir. Pandemi, insanları sağlık yönünden etkilediği gibi aynı zamanda psikolojik, sosyal ve ekonomik olarak da olumsuz yönde etkilemiştir. Böyle bir süreçte, yaşanan bu sağlık krizi için mücadele etme konusunda sağlık çalışanlarının rolü çok büyüktür (Bozkurt, Zeybek ve Aşkın, 2020: 304-318).

Sağlık çalışanları, salgın sürecinde hem sağlık açısından hem de psikolojik ve sosyal olarak olumsuz etkilenmişlerdir (Lung vd., 2009: 107-116). Örneğin, sağlık açısından değerlendirildiğinde, sağlık çalışanları Covid-19 virüsü taşıyan hastalarla ilgilenmiş ve aynı ortamda bulunmak zorunda oldukları için virüs riski taşıyan durumlara maruz kalmışlardır (Qureshi vd., 2005: 378-388). Salgının sebep olduğu vaka yoğunluğu, sağlık çalışanlarının iş yükünün artmasına da sebep olmuş ve çalışma saatlerinde artışa yol açmıştır. Çalışma saatlerindeki ve iş yükündeki artış, sağlık çalışanlarında yorgunluğa, strese ve bazı olumsuz durumlara sebep olmuştur (Shen vd., 2020: 200).

Pandeminin başlarında vaka sayılarındaki hızlı artışla birlikte tüm dünyada ve sağlık dahil her sektörde, bu krizi yönetmek oldukça zorlu bir iş olmuştur. Sağlık çalışanları hasta ile doğrudan etkileşim kurdukları için sağlık çalışanlarının işini iyi ya da kötü yapması, verilen hizmeti ve pandemi sürecini doğrudan etkileyecektir. Sağlık çalışanının görevini iyi ve doğru bir şekilde gerçekleştirmesi, hastaların güvende hissetmesini, yeterli bir tedavi gördüğünü anlamasını ve imkanlar dahilinde iyileşmesini sağlayacaktır (Pala ve Çetintaş, 2020: 164). Buna karşın işini iyi ve doğru yapamayan bir sağlık çalışanı da hastaların memnuniyetine, teşhis ve tedavi sürecine, kurumun hizmet kalitesine negatif bir çok etki bırakacaktır (Huber ve Schubert, 2019: 1342).

Sağlık çalışanının böylesine zorlu bir dönemde iyi bir çalışma gerçekleştirmesi oldukça zorlayıcı bir durumdur. Bu zorlu dönemde çalışanların motivasyonunu düşürecek birçok faktör varken, çalışanların motivasyonunu kontrol altına almak ve motivasyonunu yükseltmek de şartlar gereği oldukça zordur (Sheraton vd., 2020: 292). Bu durumda yöneticiler, sağlık çalışanlarının motivasyonunu titizlikle incelemeli ve onların motivasyonunu arttıracak faaliyetler gerçekleştirmelidir. Motivasyon arttırıcı faaliyetlerin yanı sıra, sağlık çalışanlarının motivasyonlarını negatif yönde etkileyen ve etkileyebilecek faktörleri analiz etmeli ve bu faktörleri imkanlar dahilinde minimuma indirmelidirler (Rubel, Kee ve Rimi, 2015: 1-12).

## 2. ARAŞTIRMA

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sağlık çalışanının motivasyonu sağlık hizmetinin kalitesini etkilerken aynı zamanda birey ve toplum sağlığını da doğrudan etkileyecek öneme sahiptir. Bu önem doğrultusunda çalışmada, Covid-19 pandemisinde sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörler, psiko-sosyal faktörler, ekonomik faktörler, örgütsel ve yönetsel faktörler olarak üç grup halinde incelenmiştir.

Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisinde, sağlık çalışanları bu krizden fiziki ve psikolojik olarak en çok etkilenen meslek grubu olmuştur. Bu bağlamda, sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlerin neler olduğunun tespit edilerek bu doğrultuda gerekenlerin yapılması birey ve toplum sağlığı için vazgeçilmez bir gereklilik olmalıdır. Çalışmanın, bu hassas konuya dikkat çekmesi açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

### 2.2. Araştırmanın Yöntemi ve Tekniği

Araştırmada, "Covid-19 pandemisi sürecinde sağlık çalışanlarının işlerindeki motivasyonuna hangi faktörler etki etmiştir?" sorusundan yola çıkmıştır. Bu soruya yanıt bulmak üzere betimleyici bir araştırma yapılmıştır. Araştırmayı gerçekleştirmek için survey yöntemi ve anket tekniği kullanılmıştır. Anketlerin uygulanmasında dağıtım linki ve yüzyüze yöntem kullanılmıştır. Anket soruları, literatürde yer alan motivasyon ölçeklerinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Araştırmadan önce Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 05.04.2022 tarihli toplantısında alınan 8 sayılı karar ile uygulamanın etik açıdan uygunluk izni alınmıştır.

Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, mesleği ve kurumdaki çalışma yılına dair demografik bilgilerinin yer aldığı sorular bulunmaktadır. Bu sorulardan elde edilen veriler, motivasyona etki eden faktörlerin demografik özelliklere bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek amacı ile kullanılmıştır.

İkinci bölümde; katılımcıların Covid-19 pandemisi sürecinde motivasyonlarını etkileyen faktörleri değerlendirdikleri sorular yer almaktadır. Motivasyon faktörlerine ilişkin bölümde psiko-sosyal faktörler, ekonomik faktörler, örgütsel ve yönetsel faktörleri içeren sorular bulunmaktadır. Bu bölümde yer alan soruların değerlendirilmesinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Cevap seçenekleri "Çok kötü", "Kötü", "Ne iyi ne kötü", "İyi" ve "Çok iyi" şeklinde ifade edilmiştir. Bu cevap seçenekleri ile katılımcı, soruda verilen motivasyon faktörünün kendi motivasyonuna olan etkisini değerlendirmektedir.

### 2.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Eskişehir ilindeki özel sağlık kurumlarında Covid-19 pandemisi sürecinde çalışan doktor, hemşire, diş hekimi, ebe ve diğer sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Elde edilen 2020 yılına ait verilere göre evren büyüklüğü 981'dir (TÜİK, 2022). Araştırmanın örneklemini ise basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile ulaşılan 182 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada, Eskişehir ilindeki özel sağlık kurumlarında pandemi sürecinde çalışan sağlık çalışanlarından anket verileri toplanmıştır. Seçilen kişilere öncelikle araştırma hakkında bilgilendirme yapılmış ve sonrasında ankete katılmayı kabul eden kişiler tarafından doldurulmuş anketler toplanmıştır. Araştırma kapsamında 182 kişiden toplanan anket verileri değerlendirmeye alınmıştır. Örneklem büyüklüğü hesaplama metodu ile bu sayının yeterli olduğu belirlenmiştir (Özdemir, 2019: 119-122)

### 2.4. Bulgular ve Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmada anket tekniğiyle toplanan veriler, SPSS 24.0 İstatistik Paket Programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen bulgular aşağıda yer verildiği gibidir.

**Güvenilirlik Analizi:** Anket verilerinin güvenilirliğini tespit etmek amacı ile Cronbach Alpha testi uygulanmış ve test sonucu alfa katsayısı 0,959 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuca göre, verilerin yüksek derece güvenilir olduğu ifade edilebilir.

**Frekans Analizi:** Katılımcıların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları Tablo 1'de verildiği gibidir.

**Tablo 1:** Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımları

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	119	65,4
	Erkek	63	34,6
	Toplam	182	100
Yaş	18 - 25	31	17
	26 - 33	70	38,5
	34 - 41	47	25,8
	42 - 49	23	12,6
	50 yaş ve üzeri	11	6
	Toplam	182	100
Eğitim Durumu	Lise	40	22
	Ön lisans	45	24,7
	Lisans	53	29,1
	Yüksek lisans	17	9,3
	Doktora	27	14,8
	Toplam	182	100
Meslek	Doktor	43	23,6
	Diş Hekimi	5	2,7
	Hemşire	65	35,7
	Sağlık teknisyeni	15	8,2
	İdari Çalışan	39	21,4
	Diğer sağlık çalışanı (Diyetisyen- Fizyoterapist- vd.)	15	8,2
	Toplam	182	100
Mevcut kurumdaki çalışma süresi	0 - 5 yıl	120	65,9
	6 - 10 yıl	42	23,1
	11 - 15 yıl	11	6
	16 - 20 yıl	7	3,8
	26 yıl ve üzeri	2	1,1
	Toplam	182	100

Frekans analizi sonuçlarına göre; katılımcıların %65,4'ü kadın, %34,6'sı erkektir. Katılımcıların %38,5'i 26-33 yaş aralığında, %25,8'i 34-41 yaş aralığında, %17'si 18-25 yaş aralığında, %12,6'sı 42-49 yaş aralığında ve %6'sı 50 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %29,1'i lisans, %24,7'si ön lisans, %22'si lise, %14,8'i doktora ve %9,3'ü yüksek lisans eğitim seviyesindedir. Katılımcıların %35,7'si hemşire, %23,6'sı doktor, %21,4'ü idari çalışan, %8,2'si sağlık teknis-

yeni, %8,2'si diğer sağlık çalışanı ve %2,7'si diş hekimidir.

Katılımcıların %65,9'u 0-5 yıl aralığında, %23,1'i 6-10 yıl aralığında %6'sı 11-15 yıl aralığında, %3,8'i 16-20 yıl aralığında ve %1,1'i 26 yıl ve üzerinde mevcut kurumunda çalışmaktadır.

**Tanımlayıcı İstatistik Analizi:** Motivasyon faktörlerine ilişkin sorulara verilen yanıtların tanımlayıcı istatistik olarak ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2:** Motivasyon Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları

Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörlerine İlişkin Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Min.	Maks.
İşyerimdeki çevresel koşulların (ses, dekorasyon, temizlik, sıcaklık, havalandırma vb.) motivasyonuma etkisi	3,73	0,934	1	5
Çalışma alanındaki iş araç gereçlerinin yeterliliği, durumu ve düzeninin motivasyonuma etkisi	3,80	0,921	1	5
Çalıştığım kurum içindeki arkadaşlık ilişkilerimin motivasyonuma etkisi	4,04	0,655	1	5
İş yerimde bir arkadaşımın/arkadaş grubumun varlığının motivasyonuma etkisi	4,14	0,641	1	5
Yaptığım işte kendi inisiyatifimi kullanabilme imkanının motivasyonuma etkisi	3,80	0,925	1	5
Çalışma alanımda ve işimdeki özgürlüğümün motivasyonuma etkisi	3,79	0,965	1	5
Çalıştığım kurumda çalışmalarına ve başarılarına karşı yöneticilerim tarafından gösterilen tutumun motivasyonuma etkisi	3,45	1,054	1	5
Çalıştığım kurumda çalışmalarına ve başarılarına karşı iş arkadaşları tarafından gösterilen tutumun motivasyonuma etkisi	3,78	0,845	1	5
Çalıştığım kurumda sunulan eğitim olanaklarının motivasyonuma etkisi	3,27	0,941	1	5
Çalıştığım kurumdaki kariyer olanaklarının motivasyonuma etkisi	3,16	1,027	1	5
Çalıştığım kurumdaki terfi olanaklarının motivasyonuma etkisi	3,18	1,073	1	5
İşim ya da çalışma koşullarımla ilgili önerilerimi yöneticilerimle paylaşabilme durumumun motivasyonuma etkisi	3,44	1,005	1	5
Yöneticilerime sunduğum önerilere karşı gösterilen tutumun motivasyonuma etkisi	3,35	0,897	1	5
Çalışma ortamımda kendimi fiziki olarak güvende hissetme durumumun motivasyonuma etkisi	3,32	1,055	1	5
Yaptığım işte ve çalışmalarında kendime duyduğum güvenin motivasyonuma etkisi	4,20	0,749	2	5
Çalıştığım kurumun sunduğu sosyal aktivite imkanlarının motivasyonuma etkisi	2,87	1,069	1	5
İşimin garantili bir gelecek vaat etme durumunun motivasyonuma etkisi	3,30	1,117	1	5

<b>Ekonomik Motivasyon Faktörlerine İlişkin Maddeler</b>				
Yaptığım işin karşılığında aldığım ücretin motivasyonuma etkisi	2,60	1,243	1	5
Bulduğum statü karşılığında aldığım ücretin motivasyonuma etkisi	2,55	1,139	1	5
Çalıştığım kurumun ücretlendirme konusundaki adalet anlayışının motivasyonuma etkisi	2,69	1,200	1	5
Verilen ücretlerdeki ve ödüllendirmedeki adalet yaklaşımın motivasyonuma etkisi	2,64	1,156	1	5
Çalıştığım kurumda performansa göre prim ve maddi ödüllendirme durumunun motivasyonuma etkisi	2,45	1,210	1	5
Çalıştığım kurumdaki kar dağıtım politikasının motivasyonuma etkisi	2,64	1,040	1	5
Çalıştığım kurumda başarılarla karşı uygulanan maddi ödüllendirme sisteminin motivasyonuma etkisi	2,48	1,111	1	5
Çalıştığım kurumda sağlanan giyecek, yiyecek, konut, ulaşım vb. imkanların motivasyonuma etkisi	2,66	1,124	1	5
<b>Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerine İlişkin Maddeler</b>				
İş yerimde yaptığım işlerin dışında yeni yetki ve sorumlulukların verilebiliyor olmasının motivasyonuma etkisi	3,32	0,841	1	5
İş yerinde yaptığım işlere ek olarak sorumluluk alanımın genişletilmesinin motivasyonuma etkisi	3,30	0,918	1	5
İş yerinde rotasyon metoduyla farklı yerlerde çalışmanın motivasyonuma etkisi	3,07	1,075	1	5
İş arkadaşlarımla problemlerimizi konuşabilme durumumuzun motivasyonuma etkisi	3,89	0,689	1	5
İş arkadaşlarımla sağlıklı bir iletişim kurabilme durumumun motivasyonuma etkisi	4,07	0,640	1	5
Yöneticimle problemlerimizi konuşabilme durumumuzun motivasyonuma etkisi	3,51	0,979	1	5
Yöneticimle sağlıklı bir iletişim kurabilme durumumun motivasyonuma etkisi	3,68	0,909	1	5
Yöneticilerin, personelin sorunlarına karşı yaklaşımının motivasyonuma etkisi	3,35	0,995	1	5
Yöneticilerimin beni de ilgilendiren kararları alırken bana verdikleri söz hakkının motivasyonuma etkisi	3,15	1,107	1	5
Yaptığım işte bana verilen yetkinin yeterliliğinin motivasyonuma etkisi	3,54	0,896	1	5
Çalıştığım kurumun amaç ve hedeflerinin motivasyonuma etkisi	3,35	0,932	1	5

Motivasyon faktörlerine ilişkin sorulara ait verilerin frekans dağılımları ise Tablo 3'te verilmiştir. Sorulara ait verilerin frekans değerleri "N", yüzde oranları "%" ile ifade edilmiştir.

**Tablo 3: Motivasyon Faktörlerine İlişkin Verilerin Frekans Analizi**

<b>Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörlerine İlişkin Maddeler</b>		<b>Çok kötü</b>	<b>Kötü</b>	<b>Ne iyi ne kötü</b>	<b>İyi</b>	<b>Çok iyi</b>	<b>Toplam</b>
İşyerimdeki çevresel koşulların (ses, dekorasyon, temizlik, sıcaklık, havalandırma vb.) motivasyonuma etkisi	<b>N</b>	6	12	38	95	31	182
	<b>%</b>	3,3	6,6	20,9	52,2	17	100
Çalışma alanımdaki iş araç gereçlerinin yeterliliği, durumu ve düzeninin motivasyonuma etkisi	<b>N</b>	3	16	33	93	37	182
	<b>%</b>	1,6	8,8	18,1	51,1	20,3	100
Çalıştığım kurum içindeki arkadaşlık ilişkilerimin motivasyonuma etkisi	<b>N</b>	0	2	29	110	41	182
	<b>%</b>	0	1,1	15,9	60,4	22,5	100
İş yerimde bir arkadaşımın/arkadaş grubumun varlığının motivasyonuma etkisi	<b>N</b>	0	2	20	110	50	182
	<b>%</b>	0	1,1	11	60,4	27,5	100
Yaptığım işte kendi inisiyatifimi kullanabilme imkanının motivasyonuma etkisi	<b>N</b>	3	12	45	80	42	182
	<b>%</b>	1,6	6,6	24,7	44	23,1	100
Çalışma alanımda ve işimdeki özgürlüğümün motivasyonuma etkisi	<b>N</b>	5	12	42	81	42	182
	<b>%</b>	2,7	6,6	23,1	44,5	23,1	100
Çalıştığım kurumda çalışmalarına ve başarılarına karşı yöneticilerim tarafından gösterilen tutumun motivasyonuma etkisi	<b>N</b>	10	18	65	59	30	182
	<b>%</b>	5,5	9,9	35,7	32,4	16,5	100
Çalıştığım kurumda çalışmalarına ve başarılarına karşı iş arkadaşları tarafından gösterilen tutumun motivasyonuma etkisi	<b>N</b>	4	6	47	94	31	182
	<b>%</b>	2,2	3,3	25,8	51,6	17	100
Çalıştığım kurumda sunulan eğitim olanaklarının motivasyonuma etkisi	<b>N</b>	6	29	71	61	15	182
	<b>%</b>	3,3	15,9	39	33,5	8,2	100
Çalıştığım kurumdaki kariyer olanaklarının motivasyonuma etkisi	<b>N</b>	11	37	58	63	13	182
	<b>%</b>	6	20,3	31,9	34,6	7,1	100
Çalıştığım kurumdaki terfi olanaklarının motivasyonuma etkisi	<b>N</b>	15	29	64	57	17	182
	<b>%</b>	8,2	15,9	35,2	31,3	9,3	100
İşim ya da çalışma koşullarımla ilgili önerilerimi yöneticilerimle paylaşabilme durumumun motivasyonuma etkisi	<b>N</b>	8	23	54	75	22	182
	<b>%</b>	4,4	12,6	29,7	41,2	12,1	100
Yöneticilerime sunduğum önerilere karşı gösterilen tutumun motivasyonuma etkisi	<b>N</b>	6	19	77	65	15	182
	<b>%</b>	3,3	10,4	42,3	35,7	8,2	100



Çalışma ortamında kendimi fiziki olarak güvende hissetme durumumun motivasyonuma etkisi	N	10	32	49	72	19	182
	%	5,5	17,6	26,9	39,6	10,4	100
Yaptığım işte ve çalışmalarımdaya kendime duyduğum güvenin motivasyonuma etkisi	N	0	7	15	94	66	182
	%	0	3,8	8,2	51,6	36,3	100
Çalıştığım kurumun sunduğu sosyal aktivite imkanlarının motivasyonuma etkisi	N	22	42	65	44	9	182
	%	12,1	23,1	35,7	24,2	4,9	100
İşimin garantili bir gelecek vaat etme durumunun motivasyonuma etkisi	N	17	20	60	62	23	182
	%	9,3	11	33	34,1	12,6	100
<b>Ekonomik Motivasyon Faktörlerine İlişkin Maddeler</b>							
Yaptığım işin karşılığında aldığım ücretin motivasyonuma etkisi	%	47	38	50	35	12	182
	N	25,8	20,9	27,5	19,2	6,6	100
Bulduğum statü karşılığında aldığım ücretin motivasyonuma etkisi	%	38	53	52	30	9	182
	N	20,9	29,1	28,6	16,5	4,9	100
Çalıştığım kurumun ücretlendirme konusundaki adalet anlayışının motivasyonuma etkisi	%	38	44	45	46	9	182
	N	20,9	24,2	24,7	25,3	4,9	100
Verilen ücretlerdeki ve ödüllendirmedeki adalet yaklaşımının motivasyonuma etkisi	%	33	57	45	37	10	182
	N	18,1	31,3	24,7	20,3	5,5	100
Çalıştığım kurumda performansa göre prim ve maddi ödüllendirme durumunun motivasyonuma etkisi	%	52	46	44	31	9	182
	N	28,6	25,3	24,2	17	4,9	100
Çalıştığım kurumdaki kar dağıtım politikasının motivasyonuma etkisi	%	32	39	80	24	7	182
	N	17,6	21,4	44	13,2	3,8	100
Çalıştığım kurumda başarılar karşılığında uygulanan maddi ödüllendirme sisteminin motivasyonuma etkisi	%	43	49	56	28	6	182
	N	23,6	26,9	30,8	15,4	3,3	100
Çalıştığım kurumda sağlanan giyecek, yiyecek, konut, ulaşım vb. imkanların motivasyonuma etkisi	%	34	43	65	30	10	182
	N	18,7	23,6	35,7	16,5	5,5	100
<b>Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerine İlişkin Maddeler</b>							
İş yerimde yaptığım işlerin dışında yeni yetki ve sorumlulukların verilebilir olmasının motivasyonuma etkisi	N	4	24	71	75	8	182
	%	2,2	13,2	39	41,2	4,4	100
İş yerinde yaptığım işlere ek olarak sorumluluk alanımın genişletilmesinin motivasyonuma etkisi	N	9	20	70	73	10	182
	%	4,9	11	38,5	40,1	5,5	100

İş yerinde rotasyon metoduyla farklı yerlerde çalışmanın motivasyonuma etkisi	N	18	33	62	57	12	182
	%	9,9	18,1	34,1	31,3	6,6	100
İş arkadaşlarımla problemlerimizi konuşabilme durumumuzun motivasyonuma etkisi	N	1	5	33	117	26	182
	%	0,5	2,7	18,1	64,3	14,3	100
İş arkadaşlarımla sağlıklı bir iletişim kurabilme durumumuzun motivasyonuma etkisi	N	0	2	25	113	42	182
	%	0	1,1	13,7	62,1	23,1	100
Yöneticimle problemlerimizi konuşabilme durumumuzun motivasyonuma etkisi	N	9	15	55	81	22	182
	%	4,9	8,2	30,2	44,5	12,1	100
Yöneticimle sağlıklı bir iletişim kurabilme durumumuzun motivasyonuma etkisi	N	8	5	50	93	26	182
	%	4,4	2,7	27,5	51,1	14,3	100
Yöneticilerin, personelin sorunlarına karşı yaklaşımının motivasyonuma etkisi	N	10	22	62	71	17	182
	%	5,5	12,1	34,1	39	9,3	100
Yöneticilerimin beni de ilgilendiren kararları alırken bana verdikleri söz hakkının motivasyonuma etkisi	N	17	32	55	62	16	182
	%	9,3	17,6	30,2	34,1	8,8	100
Yaptığım işte bana verilen yetkinin yeterliliğinin motivasyonuma etkisi	N	7	15	46	100	14	182
	%	3,8	8,2	25,3	54,9	7,7	100
Çalıştığım kurumun amaç ve hedeflerinin motivasyonuma etkisi	N	10	17	66	78	11	182
	%	5,5	9,3	36,3	42,9	6	100

Analiz sonuçlarından görüldüğü üzere, sağlık çalışanlarının işlerini yaptığı ortamın çevresel koşullarının çalışanı konforlu ve güvende hissettirmesi önemli bir faktördür. Çalışanların buldukları ortamın steril olması, sıcaklık, havalandırma vb. koşulların iyi sağlanması çalışanların bulunduğu ortamda motive hissetmesini sağlamaktadır. Covid-19 pandemisi sürecinde bu koşulların sağlanması çalışanların bulunduğu ortama karşı pozitif düşünmesinde etkili olmuştur. Bununla birlikte, çalışanların kendilerini buldukları ortamda güvende hissetme durumuna göre yapılan değerlendirmelerinde olumsuz sonuçların da olduğu görülmüştür. Bu konuda farklı değerlendirmelerin yapılmış olması da Covid-19 pandemisinde yaşanan çeşitli acil durumların yaşanmasını akla getirebileceği gibi sağlık çalışanlarına hasta ve yakınları tarafından gösterilen negatif tutum ya da şiddet konusunu da akla getirmektedir. Sağlık çalışanlarının fiziki güvenlik konusunda bir problem olabilmesi ihtimali, motivasyonlarına karşı yaptığı olumsuz değerlendirmede etkili olmuş olabileceği tahmin edilmektedir. Sağlık çalışanının fiziki olarak güvende hissetmesi ve güvende olması için her türlü risk içeren durumun detaylıca değerlendirilip gerekli önlemlerin alınmasını gerektirmektedir. Alınan önlemlerin de sürekli kontrol edilerek devamlılığı sağlanmalıdır.

İş ortamındaki fiziki malzemeler, çalışanın işini yapabilmesi için ihtiyacı olan girdilerden biridir. Sağlık çalışanlarının işlerini yaparken kullandıkları alet, cihaz ve materyallerin yeterli ve kullanıma uygun olması onların işlerini daha iyi ve kolay yapabilmesini sağlayacaktır. Bu gibi girdilerin eksik ya da yetersiz olması, tıbbi tetkik ve müdahalelerde eksiklik yaratacağı için verilen hizmette yetersizlik ya da kusur meydana getirecektir. Bu sebeple eksiksiz ve iyi bir hizmet verebilmek için gerekli malzemelerin temin edilmesi gerekir. Bu girdileri kullanan sağlık çalışanlarında da girdilerin yeterli olmasının motivasyonlarını etkileyebileceği görülmektedir.

Her iş ortamında olduğu gibi sağlık çalışanlarının bulunduğu ortam içinde de diğer çalışanlarla birlikte işlerini ekip ruhuyla yürütebiliyor olmaları gerekmektedir. İyi bir ekip ve ortaklaşa iyi bir hizmet sunumu ortaya koyabilmek için çalışanlar arasında iletişimin de iyi olması gerekmektedir. Bu koşul sağlanırken çalışanların da aynı ortam içinde birbirleriyle iyi anlaşabilmesi, kendini iyi ifade edebilmesi ve bir arkadaş grubuna sahip olabilmeleri motivasyonlarını arttırıcı bir faktör olmaktadır.

Sosyal hayatında bir birey, arkadaşlık ilişkileri kurmakta ve kurduğu ilişkilerde de kendini ifade edebilmek iyi anlaşabilmek istemektedir. Kişinin sosyal hayatında da motive edici bir faktör olan sosyal ilişkiler, çalışan için iş ortamında da motive edici bir faktör olmaktadır. İş ortamında arkadaşlık ilişkisi kuran ve bu durumdan memnun olan çalışan hem iş iletişiminde hem de bireysel iletişimde kendini daha iyi ifade edebilmekte ve bulunduğu ortamdan psikolojik olarak daha çok memnun olmaktadır. Bu durumda çalışma motivasyonu pozitif etkilenmektedir.

Çalışan, yalnızca çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisinin değil yöneticileri ile olan ilişkilerinin de iyi olmasıyla motivasyonu daha iyi olmaktadır. Çalışanın yöneticilerine kendisini, isteklerini ve ihtiyaçlarını rahatça ifade edebilmesi, bu ifade karşısında olumlu bir tutumla karşılaşması da motivasyonu etkileyen bir durumdur. Bu koşula sahip çalışanlar, yöneticileri ile olan iletişimlerini iyi yönde değerlendirmektedirler. Yöneticisi ile iyi bir iletişim kurabilen, istek ve ihtiyaçlarını paylaşabilen, bu istek ve ihtiyaçlara karşılık bulabilen çalışanlar da kendilerini daha motive hissetmektedirler.

İş arkadaşlarıyla ve yöneticileri ile iyi bir iletişim sağlayabilmek kadar yaptığı işlerde ve başarılarında iş çevresi tarafından takdir görebilmek de çalışanın motivasyonunda etkili olmaktadır. Çalışan yaptığı işin çevresinden değer görmesi ile memnun olacak, bu durum da motivasyonunu pozitif yönde etkileyecektir.

İşinde başarıyı hedefleyen çalışanlar, kariyerinde daha iyi adımlar atmak istemektedirler. Kariyerinde yükselme hedefleyen ve işinde daha iyi olmak isteyen çalışanlara eğitim olanakları sunulmalı ve kariyer fırsatları tanınmalıdır. Çalışanlar, işlerinde daha iyi adım atabilmek için gerekli eğitimlerden fayda-

lanmalı ve kariyer hayatındaki terfi gibi ileri yönde atılacak adımları değerlendirmek istemektedirler. Bu sebeple çalışanlara gerekli eğitim olanakları sunulmalı, işlerinde daha iyi başarılar için onlara kariyer olanakları sağlanmalıdır. İşlerinde daha iyi olmayı hedefleyen kişiler için kariyer olanakları ve verilen eğitimler motivasyonları için pozitif etki sağlamaktadır. Bu imkân çalışanlara tanınarak hem çalışanın mesleki gelişimine katkı sağlayacak hem de kurumun daha iyi çalışanlarla birlikte yol alması sağlanmış olacaktır.

Sağlık çalışanının yaptığı işten memnun olması için yaptığı işe karşı kendine güvenmesi, aynı zamanda yetkinlik ve yeterlilikleri doğrultusunda çalışana inisiyatif verilmesi, çalışanın motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir. Kendine güven duyan çalışanın daha kaliteli bir iş çıkarması muhtemeldir. Çalışanın; çalıştığı alanda ve yetkinliği doğrultusunda özgür hareket edebilmesi, işini daha iyi yapabilmesine sebebiyet verecektir. Bu faktörler de çalışanın motivasyonunda etkileyici bir unsurdur.

Araştırma sonucunda; sağlık çalışanlarının, ekonomik motivasyon faktörlerine verdikleri cevaplar doğrultusunda ekonomik beklentilerinin, mevcut durumdan daha fazlası olduğu söylenebilir. Bu durum, sağlık çalışanlarının insan canını etkileyebilecek hayati bir iş yapmaları ve bu yolda emek vermeleri sebebiyle, ekonomik olarak daha iyi koşulların sağlanması gerektiğini gösterebilir. İnsan hayatı için emek vermeleri göz önünde bulundurularak sağlık çalışanlarının ekonomik yönden motive olması için uygun adımlar atılabilir. Yapıldığı işin ekonomik olarak karşılığını aldığını düşünen bir çalışan işinde daha motive olacak ve daha iyi bir hizmet verilecektir.

Sağlık çalışanlarına yetkinlikleri ve yeterlilikleri doğrultusunda yeni yetki ve sorumlulukların verilebiliyor olması çalışanların motivasyonunda etkili olmuştur. Çalışana yetkinliği ve yeterliliğine bağlı olarak verilen sorumluluk ve yetki, çalışanın yaptığı işte daha iyi olduğunu ve daha iyisini de yapabileceğini hissettirebilmektedir. Yapıldığı işin iyi olduğunu ve daha da iyi olabileceğini hisseden bir çalışan işini daha iyi yapmaya hevesli olacaktır. Bu istekle de başarı için daha fazla emek sarf edecek ve daha kaliteli bir hizmet sunacaktır.

Çalışanın işi ile ilgili kararlar alınırken de kendisine söz hakkı verilmesi gerekmektedir. Sağlık çalışanlarının işinde sahip olduğu koşullarla ilgili yapılan her türlü değişiklik ve alınan her türlü karar ile ilgili olarak çalışanın da görüşü alınmalıdır. Alınacak olan karar ya da yapılacak olan değişiklikte çalışanın görüşü göz önünde bulundurulmalıdır. Alınan kararlar ve yapılan değişiklikler sonrasında bu durumdan etkilenen her çalışanın konu hakkında görüşü önemsenmelidir. Görüşü alınan, söz hakkı verilen ve önemsenen her çalışan bu durumdan memnun olacaktır. Çalışanın karar alınırken ve değişiklik yapılırken ona söz hakkı verilmesi çalışanın motivasyonunu etkileyen bir unsurdur.

Tüm bu unsurlara ek olarak, psikolojik bir motivasyon faktörü olan sosyalleşme, sosyal aktivite yapma ve çalışma ekibi ile birlikte gerçekleştirilen sosyal aktiviteler de çalışanı motive eden bir faktördür. Bu imkânı çalışanlar kendi istekleriyle gerçekleştirirse de ayrıca kurumların kendi bünyesinde bu gibi etkinlikler organize etmesi çalışanların motivasyonunu artıracak bir unsurdur. Çalışanların sosyallik ihtiyacını karşılayabilmek hem de çalışanlar arasında daha iyi bir iletişim ve ekip ruhu oluşturabilmek için sosyal aktivite imkânı sunulması önemlidir. Araştırma bulguları doğrultusunda görüldüğü üzere, kurumun sosyal aktivite imkânı sunmaması çalışanın motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Covid-19 pandemisinde çeşitli sosyal kısıtların getirilmiş olması, sağlık çalışanlarının motivasyonunu olumsuz etkilemiş olduğunu akla getirmektedir. Sosyal kısıtlamalardan tüm dünya psikolojik olarak etkilendiği gibi sağlık çalışanlarının da etkilenmiş olması mümkündür.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık hizmetinde bireye gerekli hizmeti sağlayan ve doğrudan birey sağlığına temas eden kişiler sağlık çalışanlarıdır. Sağlık çalışanlarının gerekli kaynakları kullanarak sunduğu hizmetin doğrudan insan sağlığına etki etmesi, sağlık çalışanlarının verdiği emeğin ne kadar hayati bir önem taşıdığını göstermektedir. Sağlık kurumlarında verilen hizmetin kalitesini hizmette kullanılan tüm kaynakların etkilediği gibi sağlık çalışanlarının emeği de hizmet kalitesini etkileyen en önemli kaynaklardan biridir. Sağlık çalışanlarının hizmet girdilerini en iyi ve en doğru şekilde kullanarak hizmeti de en iyi ve doğru şekilde sunmasıyla sağlık hizmetinde kaliteli bir sunum ortaya çıkmaktadır.

Sağlık çalışanlarının emeğini en iyi şekilde ortaya koyması için iş hayatlarına pozitif görüş ve duygulara sahip olması, başka bir ifadeyle iyi bir motivasyona sahip olmaları gerekir. Motivasyonu yüksek bir çalışan işini hem kaliteli yapacak hem de hastalara karşı tutumu pozitif yönde olacaktır. Hastalar hem iyi bir hizmet alırken aynı zamanda hizmet sunan kişiler tarafından pozitif bir yaklaşım görmesi aldığı hizmete karşı memnuniyetini arttıracaktır.

Dünya genelinde bir kriz yaratan Covid-19 pandemisi ile birlikte sağlık kurumları da oldukça zorlu durumlarla karşı karşıya kalmıştır. Bu dönemde herkes gibi sağlık çalışanları da hem fiziksel hem psikolojik olarak bu durumdan etkilenmiştir. Pandeminin negatif etkileri altında iyi bir sağlık hizmeti alabilmek birey ve toplum sağlığı açısından önemli bir durumdur. Pandeminin getirdiği negatif etkilerin sağlık çalışanları üzerinde bir etki yaratması sağlık hizmeti kalitesini de etkileyebilecek bir etmendir.

Bu süreç içinde sağlık çalışanları da zorlu günler geçirmiş olup birey ve toplum sağlığı için en iyi şekilde emek vermeye çalışmışlardır. Böyle bir krizde sağlık çalışanlarının motivasyonunu düşürecek etmenleri ortadan kaldırıp motive edici adımlarda bulunmak önem arz etmektedir. Küresel bir sağlık

sorununda bile sağlık çalışanlarının iyi hizmet verebilmesi için onların motivasyonunu iyi yönde etkileyecek faktörleri yerine getirmek gereklidir.

Sağlık çalışanının motivasyonunu etkileyen unsurları detaylı analiz ederek nelerin pozitif yönde, nelerin negatif yönde etki ettiği tespit edilmeli ve motivasyonu arttıracak adımlar atılmalıdır. Çalışan motivasyonuna yönelik araştırma ve yapılan girişimler hizmet kalitesine her zaman katkı sağlayacağı gibi Covid-19 pandemisinde de pozitif sonuçlar doğuracaktır.

Çalışma kapsamında, sağlık çalışanlarının motivasyonunu arttırmaya yönelik atılacak herhangi bir adıma katkı sunmak için Covid-19 pandemisinde sağlık çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörler analiz edilmiştir. Bu kapsamda, Eskişehir ilinde özel sağlık kurumlarında çalışan, tesadüfi örnekleme ile seçilmiş 182 sağlık çalışanı üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının motivasyonu olumlu-olumsuz etkileyen faktörler bulunmaktadır. Pandemi döneminde sağlık çalışanlarının yaşadığı olumsuz durumlar ve bu durumlara sebebiyet veren birçok etken vardır. Bu etkenlerin titizlikle incelenmesi ve araştırılması gerekmektedir. Negatif etkenler ne kadar giderilir ve pozitif durumlar yaratılırsa, sağlık kalitesi de o kadar pozitif yönde etkilenecektir. Kaliteli bir sağlık hizmeti ise hem bireyin sağlığını hem de toplum sağlığını olumlu yönde etkileyecektir.

Sağlık çalışanlarının motivasyonunu pozitif yönde etkileyecek her bir faktörün birlikte işleyebilmesi için yöneticiler ve çalışanlar tarafından gereken özenin gösterilmesi gereklidir. Her çalışan için büyük önem taşıyan motivasyon kavramının ilişkili olabileceği birçok faktör bulunmaktadır.

Sağlık kurumlarında sağlık çalışanlarının motivasyonlarını yüksek tutmak için yöneticilerin, tüm motivasyon faktörlerini rutin olarak analiz ederek motivasyon arttırıcı adımları atmaları gerekir. Sağlık çalışanlarının motivasyonlarını düşürecek her etmeni ortadan kaldırmak ya da bu yönde iyileştirmeler yapmak ve motivasyonlarını daha da yükseltecek etmenleri ön planda tutmak gereklidir. Bu amaç için hem yöneticilerin hem de sağlık çalışanlarının üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmeleri önemlidir. Bu sayede, motivasyonu yüksek sağlık çalışanları ile sağlık hizmetinde kaliteli bir sunum sağlanmış olacaktır.

Çalışmada yer verilen araştırma kapsamında, Eskişehir'deki özel sağlık kurumlarında Covid-19 pandemisi sürecinde çalışan sağlık çalışanlarından elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu nedenle, araştırmanın özel bir dönemi ve belirli bir kitleyi kapsamaması, araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, konuyla ilgili olarak bundan sonra araştırma yapacak uygulamacı ve araştırmacılara, devlet kurumlarında ve üniversite hastanelerinde çalışan sağlık çalışanlarının da motivasyonunun değerlendirildiği, daha kapsamlı bir araştırma yapılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2003). *Etkili Motivasyon*. Çev. Salih Uyan. İstanbul: Babıalı Kültür Yayıncılığı.
- Antep, Z., Bektaş, G., Altınç, U. ve İrbán, A. (2012). “For Strategic Planning of Healthcare Management, The Effect of Mobbing on Motivation of Healthcare Providers”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 540-613.
- Aslan, Ş., Özata, M. ve Mete, M. (2007). *Sağlık Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada İç Müşteri Memnuniyeti: Dr. Faruk Sükan Doğum ve Çocuk Hastanesi Örneği.*, V. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi.
- Aşıkoğlu, M. (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- Aykanat, S. ve Tengilimoğlu, D. (2001). *Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun İş Başarısına Etkisi Üzerine Bir Alan Çalışması*. Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bozkurt, Y., Zeybek, Z. ve Aşkın, R. (2020). Covid-19 Pandemisi: Psikolojik Etkileri ve Terapötik Müdahaleler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 19(37): 304-318.
- Britt, T.V. (2005). The Effects Of Identity-Relevance and Task Difficulty on Task Motivation, Stres, and Performance. *Motivation and Emotion*. 29(3): 201-202.
- Dinçer Ö. ve Fidan N. (1997). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Basımevi.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ertürk, M. (2001). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Fındıkçı, İ. (2001) *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Hagemann, G. (1997). *Motivasyon El Kitabı*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J. ve Hu, Y. (2020). *Clinical Features of Patients Infected With 2019 Novel Coronavirus in Wuhan, China*, *Lancet*. 395: 497-506.
- Huber, P. ve Schubert, H.J. (2019). *Attitudes About Work Engagement of Different Generations—A Cross-Sectional Study With Nurses and Supervisors*, *J. Nurs. Manag.*, 27 (7): 1342-1343.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Lung, F.W., Lu, Y.C., Chang, Y.Y. ve Shu, B.C. (2009). *Mental Symptoms in Different Health Professionals During The Sars Attack: A Follow-Up Study*, *Psychiatr.* 80(2): 107-116.
- Newstrom, J.W. ve Davis, K. (1993). *Organizational Behavior*. 9th Edition. Human Behavior At Work. New York: McGrawHill.

- Oflezer, C., Ateş, M., Bektaş, G. ve İrban, A. (2011). Kamu Hastanelerinde Çalışan Personelin İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. *Sağlık Bilimleri Dergisi*. 2(4): 204-213.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (25): 1-26.
- Özdemir, A. (2019). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Özer, M. ve Bakır, B. (2003). Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi* 45(2): 17-22.
- Pala, S. Ç. ve Metintaş, S. (2020). *Estüdam Halk Sağlığı Dergisi*. (Covid-19 Özel Sayısı). 5: 156-168.
- Qureshi, K., Gershon, R. R. M., Sherman, M. F., Straub, T., Gebbie, E., Mccollum, M., Erwin, M. J. ve Morse, S. S. (2005). Health Care Workers' Ability and Willingness To Report To Duty During Catastrophic Disasters. *Journal of Urban Health*. 82(3): 378-388.
- Raghuvanshi, V.S. (2002). Improvement in Malaria Services in An Urban Setting: Role of Staff Motivation. *Public Health*. (116).
- Rubel, M.R.B., Kee, D.M.H. ve Rimi, N.N. (2015). *High-Performance Work Practices And Medical Professionals' Work Outcomes: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support* J. Adv. Manag. Res. 13 (83): 1-12.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa.
- Sang, K. H. (2005). *Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu*. Çev. Ali Çimen. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi*. *Liderlik ve Motivasyon*., Ankara: Nobel Yayınları.
- Sheraton, M., Deo, N., Dutt, T., Surani, S., Hall-Flavin, D. ve Kashyap, R. (2020). *Psychological Effects of The Covid 19 Pandemic on Healthcare Workers Globally: A Systematic Review*. *PsychiatryRes*.
- TÜİK (2022), *İllere göre Sağlık Personeli Sayısı*.
- Shen, X., Zou, X., Zhong, X., Yan, J. ve Li L. (2020). *Psychological Stress of Icu Nurses in The Time of Covid-19*. *CritCare.*, 24 (1): 200.
- Yağcı, M. İ. ve Duman, T. (2006). *Hizmet Kalitesi- Müşteri Memnuniyeti İlişkisinin Hastane Türlerine Göre Karşılaştırılması: Devlet, Özel ve Üniversite Hastaneleri Uygulaması*, Doğu Üniversitesi Dergisi, İstanbul. 7(2): 218-238.
- Yoon, Y. ve Uysal, M. (2005). *An Examination of The Effects of Motivation and Satisfaction on Destination Loyalty: A Structural Model*, *Tourism Management*. 26 (1):45.





## *Bölüm 6*

### **İŞ YERİNDE SANAL KAYTARMA<sup>1</sup>**

*Fidan ALHAS<sup>2</sup>*

---

1 Bu çalışma Fidan Alhas tarafından Dr. Öğr. Üyesi Şeyda Nur Seçkin danışmanlığında T.C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde tamamlanan “İş Yeri Nezaketsizliği ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü” adlı doktora tezinden üretilmiştir.

2 Dr., İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, e-posta: fdalhas@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4254-3519>.

## GİRİŞ

Toplumların oluştuğu dönemlerden beri insanlar normlar, kurallar, değerler inançlar ve belirli düşünceler etrafında birleşmişlerdir. Ancak son yıllarda toplumun kurumlardan beklentilerinin değişmesi, küreselleşme, teknolojik ilerlemeler, yoğun rekabetin yaşanması ve bilgi birikiminin artması gibi unsurlar iş yerinde çalışanların davranış şeklini değiştirmiştir. Bu bağlamda çalışanların iş yerine karşı sergiledikleri olumsuz davranışlardan biri kaytarma davranışıdır. Kaytarma, personelin kurumda görevini yerine getirmesi gereken zamanlarda ya işini yapmaması ya da geciktirmesi olarak ifade edilmektedir (<https://sozluk.gov.tr>). Kaytarmanın online olarak yapılmasından yola çıkılarak yapılan sanal kaytarma davranışı ise; personelin haberlere göz atma, e-posta alma ya da gönderme, sosyal medyada sörf yapma gibi mesai saatleri içinde görevlerinin dışında kalan işler için online etkinliklerde bulunmalarını içeren bir kaytarma türüdür (Wu vd., 2021: 99).

Sanal kaytarma personelin görevlerini icra ettikleri süre içerisinde kuruma ait interneti işleriyle alakalı olmayan konularda kullanmaları olarak tanımlanmaktadır (Lim ve Chen, 2012: 1). Ayrıca sanal kaytarma personelin verimliliği azaltması, zamanını boşa harcaması, iş yerini cezai yaptırımlara maruz bırakması, bilgisayarlara virüs bulaştırması, gizli belgelere erişim sağlaması ve etik olmayan davranışlarda bulunması şeklinde de tanımlanmaktadır (Betts vd., 2014: 24).

Literatürde sanal kaytarma davranışını açıklamak için değişik kuramlardan yararlanılır. Sanal kaytarma davranışını açıklamak için çalışmada Planlı Davranış Teorisi kullanılmıştır (Ajzen, 1991). Planlı davranış teorisinin üç tür düşünce veya inançla ilişkili olduğu varsayılmaktadır. Buna göre çalışanın göstermiş olduğu davranışların muhtemel sonuçları ile ilgili geliştirdiği inançlar ve elde ettiği sonuçların önemi (davranışsal inançlar), diğer çalışanların beklentileri ve bu ifade edilen beklentilerin önemi (normatif inançlar) ve çalışanların davranışlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştıran veya bu davranışların gerçekleştirilmesine engel olan unsurlar hakkındaki inançlar (kontrol inançlar) ve bu unsurların gücüdür (Ajzen, 2006: 1). Planlı davranış teorisine göre çalışanların iş yerinde karşılaştıkları davranışlar çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyerek, çalışanların oluşturdukları bu tutum ve davranışlarda çalışanın gelecekte sergileyeceği davranışı açıklar (Ajzen, 2005). Bu teoriye göre çalışanların sanal kaytarma yapmalarının nedeni geçmişte iş yerinde nezaket dışı davranışlarla karşılaşmalarından kaynaklanmaktadır. İş yerinin başarılı 2 olması ve iyi bir performans gösterebilmesi için çalışanların nezaket dışı davranışlarla karşılaşmamaları gerekir. Çünkü çalışanların iş yerinde nezaket dışı davranışlara maruz kalmaları sinik davranışlar geliştirmelerine (Ezeh vd., 2018; Polat, 2020; Manzoor vd., 2020; Özdemir; 2017; Örucü ve Hasırcı, 2020) neden olacaktır. Bu nedenle çalışanların, iş yerine karşı geliştirdikleri sinik tutumların sanal kaytarma gibi

davranışlara dönüşmemesi için nezaket dışı davranışların minimum düzeyde tutulması gerekmektedir. Bu sebeple çalışmada sanal kaytarmanın tanımı, önemi, nedenleri, özellikleri, ilişkili olduğu kavramlar sınıflandırılması, davranış tipleri, çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri, mücadele yöntemleri ve sonuçları incelenecektir.

### 1. Sanal Kaytarmanın Tanımı

Kaytarma ve sanal kaytarma kavramlarının yanlış kullanılması veya anlamlarını olduğu gibi yansıtmayacak ifadelerin kullanılması bu kelimele-  
rin yanlış ifade edilmesine neden olmaktadır (Prakash ve Kaur, 2018: 57-58). Kaytarma, çalışanın iş yerinde üstlendiği görevleri yerine getirmemesidir (Şen, 2005: 363-364). Kaytarma kavramından türetilen sanal kaytarma ise literatüre çok yeni giren bir kavramdır. Bu bağlamda sanal kaytarma çalışanların görev süresi içerisinde, e-mail alıp göndermesi, youtube da müzik dinlemesi, online olarak kumar oynaması ve sosyal medyada vakit geçirmesi gibi davranışlarda bulunarak zamanını boşa harcaması ve diğer çalışanların çabalarının boşa gitmesine neden olabilecek davranış ve uygulamalarda bulunmalarını ifade etmektedir (Tan ve Demir, 2018: 52).

Literatürün yıllar içinde gelişen durumu incelendiğinde yapılan tanımlamalarda ise Lim (2002: 677)'e göre bireysel amaçlar için iş ile ilgili olmayan konularda internet sitelerinde gezinme ve çalışma saatlerinde iş yerinin internet erişimini kullanarak e- postaları kontrol etme davranışı sanal kaytar-  
madır.

Sanal kaytarma bireyin mesai saatleri içerisinde kendi görevlerinin dışında kalan konularda interneti kullanması, sanal olarak insanları rahatsız etmesi ve bireysel amaçlarla internette iş yapması olarak açıklanmaktadır (Örücü ve Yıldız, 2014: 100). Diğer bir yazar, sanal kaytarmayı, çalışma saatleri içerisinde çalışanların görevlerinin dışında kalan işler için interneti kullandığı bir iş yeri sapkınlığı olarak tanımlamıştır (Lim, 2002'den akt. Ardilasari ve Firmanto, 2017: 20).

Sanal kaytarma online olarak alışveriş yapmak, check-in yapmak, yarı-  
tırımla ilgili internet sitelerine göz atmak, online olarak oyunlar oynamak, işle ilgili olmayan dosyaları indirmek, online olarak sohbet odalarında mesajlaşmak ve diğer insanlar ile işle alakalı olmayan konularda sohbet etmek, internet sitelerinde sörf yapmak, online bankacılık işlemleri yapmak, bireysel blog/site bilgilerini güncellemek veya çalışma saatleri içerisinde sigara içmek ve işle ilgisi olmayan e-posta alışverişinde bulunmak, şakalar yapmak, anlık mesajlaşmak, haber gruplarına haber içerikli resim ve yazı göndermek, müzik indirmek gibi davranışları içerir (Blau vd., 2006; Bozbayındır, 2019: 182; RuningSawitri, 2012: 272). Bu ve bunun gibi tanımlar incelendiğinde sanal kaytarmanın yıllar içinde geliştirilen bir kavram olduğu görülmektedir.

## 2. Sanal Kaytarmanın Önemi

İnternetin 21.yy'dan itibaren çalışma hayatında kullanılması çalışanların yaşam tarzını etkilemiştir (Aslan ve Demir, 2016: 1627). Teknolojinin ilerlemesi ile birlikte internetin her alanda kullanılması çalışanların iş yerindeki çalışma şeklini de değiştirmiştir. Çalışanların iş yerinde kendilerine verilen görevleri bilgisayar aracılığıyla yerine getirmeleri interneti yoğun ve aktif olarak kullanmalarına yol açmıştır. Bu durum ise iş yerinde internet ve bilgisayar kullanımının iletişimi kolaylaştırmasından kaynaklanmaktadır (Tatari, 2021: 27). Ancak internet ve bilgisayar kullanımının sağladığı bu kolaylıklara rağmen çalışanlar bazen işlerini aksatmaktadırlar. Çünkü çalışanlar, iş yerine ait olan bilgisayarları ve interneti görevlerinin dışında kalan amaçlar için kullanmaktadırlar.

Çalışanların bilgisayarları ve interneti bilinçsizce kullanmaları da iş yerini tehditlere karşı savunmasız bırakmaktadır (Etodike vd., 2020: 11). Bu yüzden de çalışanların mesai saatleri içerisinde görevlerinin dışında kalan uygulamalar için internetin kısıtlanması iş yerinin geleceği için önem taşımaktadır.

Çalışanların mesai saatleri içerisinde görevlerinin dışında kalan işlerle meşgul olmaları da düşük performans göstermelerine neden olup etkinliği ve verimliliği düşürecektir (Ahmad ve Omar, 2017: 123). Ayrıca bireysel gelişim için araştırma yapmak, işlerin takip edilmesi için mailleri kontrol etmek ve kurum içinde iletişimi sağlamak gibi basit kaytarmalardan başlayarak internette gezinmek, yasal olmayan dosyaları indirmek ve yetişkin sitelerini ziyaret etmek gibi pek çok zarar verici davranışla son bulabileceği için yöneticiler tarafından çalışanların internet kullanımına da dikkat edilmesi gerekmektedir (Arık, 2016: 30).

## 3. Sanal Kaytarmanın Özellikleri

Sanal kaytarmanın temel olarak üç özelliği vardır. Bunlar; e-posta alıp gönderme, sosyal medyada gezinme ve internetten müzik dinlemedir (Running ve Chyadin, 2012: 272-273). Diğer özellikleri ise şunlardır;

Al-Shuaibi vd. (2013)'ne göre mesai saatleri içerisinde mail alıp gönderme, online olarak oyun oynama, bankacılık işlemlerinde bulunma, blog/site oluşturma ve sosyal medyada vakit geçirme gibi davranışlar sanal kaytarmanın en önemli özelliğidir. Örgütsel normları ihlal etme ve diğer iş yeri sapkınlıklarına göre daha büyük bir yapıda olma sanal kaytarmanın diğer bir özelliğidir (Blau vd., 2006).

Sanal kaytarmanın bir başka özelliği ise, internetin mesai saatleri içerisinde iş ile ilgili görevlerin dışında kalan faaliyetler için kasıtlı olarak kullanılmasıdır. Ayrıca iş yerinde bireysel amaçlar için tablet, cep telefonu, bilgisayar gibi teknolojik araçlarla internet kullanımı sanal kaytarmanın bir diğer özelliğidir.

Sanal kaytarmanın istenmeyen üretkenlik dışı davranışlara neden olma gibi olumsuz bir yönü olduğu kadar interneti ve bilgisayarı iş yerinin ihti-

yaçları için kullanma gibi olumlu bir yönü de vardır. Diğer kaytarma formlarının aksine sanal kaytarmada bireyin fiziksel olarak uzun süre iş yerinde bulunmasına gerek yoktur bu nedenle diğer kaytarma davranışları kadar görünür değildir (Wagner vd., 2012: 1068). Öte yandan her internet ve bilgisayar kullanımı sanal kaytarma davranışı değildir. Çünkü literatürde sanal kaytarma davranışının ortak özellikleri üzerine bir görüş birliği yoktur.

#### 4. Sanal Kaytarmanın Nedenleri

Sanal kaytarmaya neden olan davranışların incelenmesi literatüre ayrı bir katkı sağlamaktadır (Karataş ve Avcı, 2017: 2327). Literatür taraması yapıldığında, çalışanların görevlerinin dışında kalan işlerde internet ve bilgisayar kullanmalarına neden olan birtakım koşulların ve öncüllerin olduğu belirtilmiştir (Şeker, 2019: 14).

Buna göre bu öncüller ve koşullar Şekil 1.1'de belirtildiği üzere örgütsel nedenler (örgütsel politikalar internet politikası, iş yerinde kendi bilgisayarını kullan politikası ve iş dünyasındaki yeni çalışma yolları), bireysel nedenler (bireysel özellikler, bireysel ahlaki normlar, psikolojik bağımlılıklar, psikolojik direnç, tükenmişlik, iş yerinde can sıkıntısı, görev süresi ve görev pozisyonu) ve iş ve görev ile ilgili nedenler (iş ile ilgili talep ve kaynaklar, iş yükü ve iş ile özel hayatın birbirine karışması) şeklinde sıralanmıştır (Fine vd., 2010: 74; Doorn, 2011). Bu bölümde sanal kaytarmanın nedenlerine yer verilmiştir. Doorn (2011) tarafından sanal kaytarmaya neden olan faktörler önceki araştırmalar doğrultusunda üç boyutta değerlendirilmiştir. Bunlar;

Şekil 1.1. Sanal Kaytarmanın Nedenleri



**Kaynak:** Doorn, O. (2011). Cyberloafing: A Multi-Dimensional Construct Placed in a Theoretical Framework. Master Dissertation, Eindhoven University of Technology, Department Industrial Engineering and Innovation Sciences, Netherlands.

#### 4.1. Örgütsel Nedenler

Sanal kaytarmaya neden olan etkenler örgütsel nedenler başlığı altında örgütsel politikalar, internet politikası, iş yerinde kendi bilgisayarını kullan politikası ve iş dünyasındaki yeni çalışma yolları olmak üzere dört alt başlığa yer verilecektir (Doorn, 2011: 9). Bunlar;

##### 4.1.1. Örgütsel Politikalar

Örgütsel politikaların, örgütsel öncüllerinin olduğu söylenebilir (Özdemir, 2017: 41). Bu öncüllerinde dikkate alınması gerekmektedir (Biçim, 2019: 33). Çünkü bir politikanın sanal kaytarmayı olumlu mu yoksa olumsuz mu etkilediğini bilmek önemlidir (Tatari, 2021: 37).

Örgütsel politikalara dâhil edilmesi gereken politikalar çalışanın kendi bilgisayarını iş yerine getirebilmesi, iş yerine ait internet kullanım politikası ve esnek çalışma saatleri gibi faktörler örgütsel politikalar olarak değerlendirilmektedir (Doorn, 2011: 9).

##### 4.1.1.1. İnternet Politikası

Sanal kaytarmanın çalışanlar ve iş yerleri için olumsuz bir sonucu olup olmadığı konusunda bir fikir birliği olmamasına rağmen birçok iş yeri internet kullanımını sınırlandırmak veya kontrol etmek için internet politikalarını kullanır (Doorn, 2011: 10). İnternet politikaları, çalışanların davranışlarını düzenleme amacına hizmet eder ve sanal kaytarma davranışıyla ilgili önemli bir rol oynar (Lim ve Teo, 2005: 1082). Bununla birlikte Blanchard ve Henle (2008), çalışanların sanal kaytarma davranışında bulunurken diğer çalışanlar veya yöneticiler tarafından yakalanma olasılıklarının düşük olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca Blanchard ve Henle (2008) örgütsel politikaların çalışanların sanal kaytarma davranışında bulunmaları konusunda herhangi bir etkisinin olmadığını da belirtmişlerdir.

##### 4.1.1.2. İş Yerinde Kendi Bilgisayarını Kullan Politikası

İş yerinde çalışanların kendi bilgisayarını getirerek sanal kaytarma davranışında bulunmaları yeni bir kavramdır (Tatari, 2021: 38). Bu politika çalışanlara iş yeri tarafından sağlanan donanım yerine bütçeden kendi donanımını satın alma imkânı sunar (Biçim, 2019: 33). Ayrıca çalışanlar bilgisayarlarını iş yerine getirdiklerinde daha fazla sanal kaytarma davranışı göstermektedirler (Doorn, 2011: 10).

##### 4.1.1.3. İş Dünyasındaki Yeni Çalışma Yolları

Bu politika çalışma yaşamına yeni bir katkı sağlamakla birlikte zaman ve mekan açısından esneklik içerir (Tatari, 2021: 38) ve çalışanların işlerini yapma şekillerini etkiler (Özdemir, 2017: 41). Kurland ve Bailey (1999) yeni çalışma ortamındaki esneklikten dolayı meydana gelen sorunları iş koordinasyonu, performans izleme ve yönetim denetimi olmak üzere üç faktör

altında açıklamışlardır. Bu üç faktör yöneticilerin astlarını gözleme ve danışmanlık yapma gibi konularda fırsat eksiklikleri yaşadıklarını göstermektedir (Doorn, 2011: 10). Ayrıca iş yerinde denetim eksikliğinin olması ise, sanal kaytarma faaliyetlerinin yaygınlığını arttıracak veya çalışanların daha farklı sanal kaytarma davranışları sergilemesine olanak sağlayabilecektir. Çalışanlar, çalışma programlarının daha fazla kontrolü altında oldukları için sanal kaytarma davranışı ile daha fazla meşguldürler (Kurland ve Bailey, 1999: 62-63).

## 4.2. İş ve Görev ile İlgili Etkenler

İş veya görevle ilgili etkenler; iş ile ilgili talepler ve kaynaklar, iş yükü ile özel hayatın birbirine karışması olmak üzere üç ana başlık altında açıklanmaktadır. Bunlar;

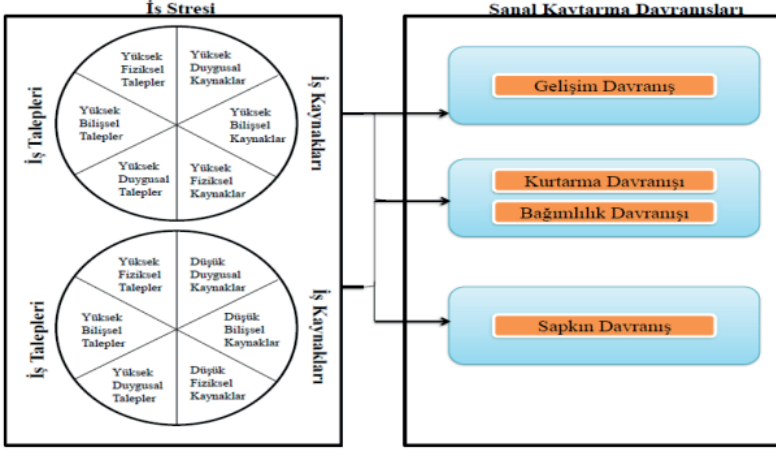
### 4.2.1. İş ile İlgili Talepler ve Kaynaklar

İş yerlerinde işin iki yönlü olduğu ifade edilmektedir. Bu iki yön ise, iş talepleri ve iş kaynaklarıdır (Bakker vd., 2003). İş talepleri çalışma ortamının bilişsel, duyuşsal ve fiziksel çaba gerektiren uyaranları içerme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Jones ve Fletcher, 1996). İş kaynakları ise, çalışanın stresli uyaranlarla baş etmesi gerektiğinde kullanabileceği bir tür enerjik kaynaktır (Hobfoll, 1989: 2001).

Hem iş talepleri hem de iş kaynakları bilişsel, duyuşsal ve fiziksel olmak üzere üçe ayrılır (Doorn, 2011: 10). Bilişsel olanı, bilgi işlemede yer alan beyin süreçlerine odaklanmıştır (Hockey, 2000: 220). Duygusal olanı, bireyler arası işlemler sırasında aktarılan duyguların miktarını ifade eder (Morris ve Feldman, 1996). Son olarak fiziksel olan ise, kas ve iskelet sistemini dikkate alır (Hockey, 2000: 220). Çok boyutlu bir yapıda olan iş talepleri ve kaynakları DISC (Demand Induced Strain Compensation) modelinde birleştirilir (Doorn, 2011: 10).

Şekil 1.2’de DISC modeli, iş taleplerinin ve kaynaklarının çok boyutlu yapısına dayanır. DISC modeli, yüksek iş kaynakları ile yüksek iş talepleri biraraya geldiğinde aktif öğrenmeye ve büyümeye yol açabileceğini göstermektedir (Doorn, 2011: 11’den akt. Biçim, 2019: 36). Bu nedenle yüksek iş talepleri ve yüksek iş kaynaklarının hem çalışan hem de iş yeri için faydalı olacağı söylenebilir. Öte yandan, iş talepleri yüksek ve kaynaklar düşük olduğunda bu durum olumsuz sağlık koşullarına ve kötü refah seviyesine neden olabilir (Doorn, 2011: 11). Sanal kaytarma davranışları ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, çalışanların düşük iş talepleriyle karşı karşıya kaldıklarında sanal kaytarma davranışına yönelme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Blanchard ve Henle, 2008’den akt. Doorn, 2011: 11). Bu durum ise, çalışanların boş zamanlarından kaynaklanmaktadır.

**Şekil 1.2.** DISC (*Demand-Induced Strain Compensation*) Modeli ve Sanal Kaytarma ile İlişkisi



**Kaynak:** Doorn, O. (2011). Cyberloafing: A Multi-Dimensional Construct Placed in a Theoretical Framework. Master Dissertation, Eindhoven University of Technology, Department Industrial Engineering and Innovation Sciences, Netherlands.

#### 4.2.2. İş Yükü

İş yükü, çalışanların yerine getirmesi gereken görevlerinin yoğun ve ağır olması olarak ifade edilmektedir (Keser, 2006: 105). Çalışanların iş yerinde yüklenmek zorunda oldukları iş yükü miktarının artmasının veya azalmasının farklı etkileri olabilir. Çalışma saatlerinin ve iş yükünün çok fazla olması çalışanları duygusal açıdan zor durumda bırakabilir (Tatari, 2021: 39). Çalışanların iş yükünün fazla olması bireyleri olumsuz davranışlara doğru yönlendirebilir. Bu bahsedilen olumsuz davranışlardan biri sanal kaytarmadır.

İş yükünün sanal kaytarma üzerindeki etkisi ise, iki şekilde açıklanmaktadır. İş yükü sanal kaytarmayı önleyebilir veya teşvik edebilir. Ya da yüksek iş yükü sanal kaytarma davranışının sıklığını veya süresini azaltabilir (Belman vd., 1999'dan akt. Lee vd., 2004: 40). İş yükünün fazla olması çalışanın sanal kaytarmaya zaman ayıramayacağı düşüncesini akla getirirse de bireyler ilk fırsatta sanal kaytarma başvuracaklardır. Ayrıca çalışanlar yüksek iş yükü nedeniyle mola vermek veya dinlenebilmek için sanal kaytarma faaliyetinde de bulunabileceklerdir (Polzer-Debruyne, 2008: 72).

#### 4.2.3. İş İle Özel Hayatın Birbirine Karışması

İş ve aile ilişkileri arasında karmaşa olmasının nedeni her iki alandaki rol baskısından kaynaklanmaktadır (Carlson vd., 2000: 250). İnternet kullanımının iş ve özel hayattaki rolünün artması çalışanlara evde iş yapma imkanı sağlayarak iş sırasında aile ile ilgili faaliyetlerde bulunma fırsatı verir (Do-



orn, 2011: 12). Ancak çalışanın evden görevlerini yerine getirmesi her zaman için olumlu bir şekilde sonuçlanmayabilir. Bazen de olumsuz sonuçlara yol açabilir (Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020: 1248).

İş ve aile arasında etkileşimin olması sınırların giderek azalmasına ve sanal kaytarmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Doorn, 2011: 12). Bu noktada iş ve aile arasındaki dengeyi sağlamak önem arz etmektedir. Çünkü sürekli bir şekilde işinin ve ailesinin müdahalesine maruz kalan çalışan için sanal kaytarma davranışı bir kurtarıcıdır (Doorn, 2011).

### 4.3. Bireysel Nedenler

Sanal kaytarma davranışlarına neden olan etkenlerden bir tanesi de bireysel etkenlerdir. Bireysel etkenler bireysel özellikler, bireysel ahlâkî normlar, psikolojik bağımlılıklar, psikolojik direnç, tükenmişlik, iş yerinde can sıkıntısı, görev süresi ve görev pozisyonudur. Bunlar;

#### 4.3.1. Bireysel Özellikler

Bireysel özellikler ve internet kullanımı arasındaki ilişki sanal kaytarma davranışında önemli olabilir. Çünkü bireysel özellikler bireyin karakteristiğidir ve aynı zamanda internetle yoğun bir şekilde ilgilenen çalışanların davranışını açıklar (Doorn, 2011: 13). Bireysel özellikler beş faktör kişilik kuramıyla açıklanır ve bireysel özellikler beş boyutta sınıflandırılır (Taymur ve Turkcapar, 2012'den akt. Gülduran, 2018: 7). Bu beş büyük özellik arasında dışadönüklük, anlaşılabilirlik, vicdanlılık, nevrozizm ve açıklık yer almaktadır (Landers ve Lounsbury, 2006: 283-290). Bunlar;

**a. Sorumluluk:** Sorumluluk özelliği gelişen çalışanlar disiplinli, düzenli ve dikkatlidirler. Ayrıca bu özelliğe sahip olan çalışanlar başarılı olmaya heveslidirler ve belirli bir plan ve program dahilinde hareket ederler. Sorumluluk düzeyi düşük olan çalışanlar ise disiplinden uzak, tembel ve bilinçsizdirler (Costa ve McCrae, 1995).

**b. Uyumluluk:** Bu tip çalışanlar uyumlu ve başkalarının ihtiyaçlarını karşılama konusunda isteklidirler. Uyumlu olan çalışanlar iş yerinin kendisine verdiği işleri yapmak için gönüllü olup çatışmalardan kaçınırlar. Bu özelliklerin tam tersi davranışlara sahip olan çalışanlar ise kin tutmayı severler, başkalarıyla rekabet etmeyi tercih ederler ve kişiler arası ilişkilerde çatışma halindedirler (Bono vd., 2002: 319).

**c. Duygusal Denge:** Barlow vd. (2014) nevrozizm boyutunu duygusallık ve dengesizlik olarak ifade eder. İş yerinde özgüveni yüksek, pozitif enerjiyi çevresine yayabilen ve sakin olan çalışanlar duygusal dengesi yüksek olan bireylerken; gergin, güven vermeyen, kuşkulu ve içine kapanık çalışanların ise duygusal dengesi düşük olan bireyler olduğunu söylemek mümkündür (Costa ve McCrae, 1995: 34).

**d. Dışa Dönüklük:** Del Barrio vd. (2004)'e göre dışadönüklük, çalışanın enerjisinin ve sosyal ortamlardaki atılganlığının yüksek olmasıdır. Dışadönük çalışanlar kendilerini daha rahat ifade eden çalışanlardır. Dışa dönük olmayan çalışanlar ise yalnız kalan sosyal ortamlarda bulunmayan ve diğer bireylerle arasına mesafe koyan çalışanlardır (Bono vd., 2002: 319).

**e. Açıklık:** Özgün ve yaratıcı olan, hayal kurmayı seven ve yeniliklere açık olan çalışanlar açıklık düzeyi yüksek olan çalışanlardır (Awais vd., 2020: 6). Yaratıcı olmayan değişime kapalı olan ve hayal kurmayı sevmeyen çalışanlar ise açıklık düzeyi düşük olan çalışanlardır (Bono vd., 2002: 320).

#### 4.3.2. Bireysel Ahlâki Normlar

Ahlâki normlar; çalışanların ahlaki açıdan doğruluğunu, tutumunu ve davranışlarını faaliyete geçiren doğruluk veya yanlışlık algısı olarak ifade edilmektedir (Conner ve Armitage, 1998: 1441). Bireysel ahlaki normlar çalışanın kendi davranışlarının yanlış ya da doğru olarak değerlendirebilmesi için kılavuzluk eder (Johns, 2006: 388).

Polzer-Debruyne (2008) çalışanlara interneti kendi bireysel amaçları doğrultusunda kullanıp kullanmadıklarına yönelik soru sorulduğunda genellikle “iş yerinde bunu yapan çalışanlar olduğunu biliyorum, doğru olmadığını da düşünüyorum ancak iş yerinde bunu tek yapanında ben olduğumu sanmıyorum” şeklinde cevap verdiklerini ifade etmiştir.

#### 4.3.3. Psikolojik Bağımlılıklar

“İnternet bağımlılığı”, “patolojik internet kullanımı”, “aşırı internet kullanımı” ya da “uygun olmayan internet kullanımı” interneti fazla kullanma isteğinin önüne geçilememesi, internete bağlı olmadan geçirilen zamanının önemini yitirmesi, çalışanın iş ve aile hayatının giderek bozulması olarak tanımlanmaktadır (Kuss, 2016: 186).

Çalışanların büyük bir çoğunluğu günlük yaşamın verdiği sıkıntılardan kurtulmak, araştırma yapmak ve monotonluktan kurtulmak için interneti bir kaçış yolu olarak görmektedir (Foster, 2001: 39). Bazı çalışanlar ise, mesai saatleri içerisinde iş arkadaşları ve aileleriyle mesajlaşarak ve telefonla konuşarak bağımlılıklarını ortaya koymaktadırlar (Biçim, 2019: 39).

Çalışanların genellikle kendi e-postalarını kontrol etmek, sosyal medyada paylaşılan resimleri beğenmek, sohbet etmek gibi davranışlarda bulunarak mesai saatleri içerisinde görevlerini yerine getirmemeleri internet bağımlılığının diğer bir yönüdür. Ayrıca kontrol kaybı, işi bırakma, sürekli meşgul olma, kişiler arası çatışma yaşama gibi durumlar da internetin aşırı kullanımının başka bir yönünü oluşturmaktadır (Eijnden vd., 2008: 655).

#### 4.3.4. Psikolojik Direnç

Psikolojik direnç, çalışanın mesai saatleri içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirme konusunda kararsız kalmasıdır (Alpaydın vd., 2016: 96). Çalışanlar iş yerinde kendilerine konulan düzenlemelere ve kurallara karşılık olarak değişik şekillerde direnç gösterebilirler (Özdemir, 2016). Örneğin, özgürlüğünün kısıtlandığını fark eden çalışan iş yerine karşı psikolojik olarak direnç gösterecektir.

Çalışan kısıtlandığını ve özgürlüğünü kaybettiğini düşündüğü zamanlarda tekrardan bunları kazanmak için mücadele edecektir (Brehm ve Brehm, 1981: 20'den akt. Hellman ve McMillin, 1997: 136). Ancak çalışan konulan engellere rağmen direnç göstermeye devam ederse iş yeri bu kez de interneti kısıtlama, kapatma ve süreli kullandırma gibi birtakım önlemlere başvuracaktır (Courpasson vd., 2012: 801).

#### 4.3.5. Tükenmişlik

Maslach ve Jackson (1981: 19) görevinin verdiği sorumluluk nedeniyle bir çalışanın diğer çalışanla yoğun bir ilişki içerisinde bulunmasının duyarsızlaşmaya, düşük bireysel başarı hissine ve duygusal tükenmeye yol açacağını ifade etmiştir. Maslach ve Jackson (1981) tarafından bahsedilen bu durum ise, literatürde tükenmişlik olarak tanımlanmaktadır. Buna göre iş yerinde iş kaynaklarından daha fazla iş taleplerinin olması çalışanların zihinsel yorgunluk yaşamasına neden olmaktadır. Ayrıca çalışanların zihinsel yorgunluğu engelleyebilmeleri ve fiziksel olarak dinlenebilmeleri için çeşitli faktörlere ihtiyaç duyarlar (Bakker vd., 2004: 88).

Çalışanların ihtiyaç duydukları bu faktörlerden birisi sanal kaytarmadır. Çalışanların sanal kaytarma davranışında bulunmaları bir nebze de olsa tükenmişlikten uzaklaştırabilir (Tandon vd., 2022). Bu yüzden çalışanların yaşadığı tükenmişlik, iş yerinde sağlanan iyileştirme süreciyle yani sanal kaytarma davranışıyla ilgili olabilir (Doorn, 2011).

#### 4.3.6. İş Yerinde Can Sıkıntısı

İş yerinde can sıkıntısı, çalışanların iş ile ilgili görevlerini yerine getirme sürecinde dikkatini bir noktada toplama konusunda zorlanmaları ile başlayan düşük veya yüksek uyarılma ile son bulan bir duygu durumu olarak tanımlanabilir (Hooff ve Hooff, 2017: 133). Buna göre çalışanların iş yerinde gelişen olayların kendilerini ilgilendirmediklerini ya da konuyla ilgili yapılabileceği herhangi bir şey olmadığını düşündükleri zamanlarda motivasyon açısından bir eksiklik hissederler (Avcı, 2021: 21).

Çalışanların iş yerinde hissettikleri bu motivasyon eksikliği ise, birtakım olumsuz davranışlara neden olmaktadır. Çalışanların yöneldikleri bu olumsuz davranışların başında sanal kaytarma davranışı gelmektedir. Örneğin,

Britanya’da yapılan bir araştırmada iş yerinde çalışanların üçte birinin gü-nün çoğunda sıkıldıklarını ve bu sıkıntının ise, %50’sinden fazlasının finansal hizmetler sektöründe gerçekleştiği sonucu ortaya konmuştur (Loukidou vd., 2009: 4).

#### 4.3.7. Görev Süresi

Görev süresi, bir çalışanın belirli bir iş yerinde hizmet verdiği süre olarak ifade edilebilir. Bazı alışanların iş yerinde görev süreleri daha fazla iken bazı alışanlarında görev süreleri daha azdır. Görev süreleri az olan bireyler işlerine daha az odaklanırken görev süreleri fazla olan çalışanlar ise işlerine daha çok odaklanmaktadırlar (Mumford ve Smith, 2004: 2-3).

Görevlerine az odaklanan çalışanların daha fazla sanal kayıtarma yaptıkları görölmürken, görevlerine fazla odaklanan çalışanların ise daha az sanal kayıtarma yaptıkları söylenebilir. İş yerinde, işe yeni başlayanlar ile kısa süreli çalışanlar arasında sanal kayıtarma davranışının bulunma düzeyinin de birbirinden farklı olduğu söylenmektedir. Çünkü alışanların adaptasyon süreci çalıştıkları süre bakımından değişiklik göstermektedir (Öztürk, 2021: 35). Bu nedenle iş yerinde adaptasyon sürecini tamamlayan, iş yerinin normlarını ve değerlerini öğrenen çalışanların sanal kayıtarma davranışlarını azaltabileceklerini de söylemek mümkündür (Polzer-Debruyne, 2008: 78).

#### 4.3.8. Görev Pozisyonu

Görev pozisyonu, bir çalışanın belirli bir iş yerinde hizmet verdiği pozisyon olarak ifade edilebilir. Çalışanların iş yerindeki pozisyonları internet kullanım süresini etkilemektedir (Öztürk, 2021: 35). Kapur (2018)’a göre çalışanların iş yerinde üstlendikleri görevlerinin içeriği ve bu görevlere ilişkin iş yükünün, görev ve sorumluluklarının belirlenmesi sanal kayıtarma nedeninin ortaya konması açısından önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü alt düzey yöneticilik pozisyonunda bulunan yöneticiler üst düzey yöneticilik pozisyonunda bulunan yöneticilere göre daha fazla internet kullanmaktadırlar (Aquino vd., 2004: 1002). Ayrıca üst düzey yöneticilik pozisyonlarında bulunan çalışanların sanal kayıtarma için harcadıkları süre alt düzey yöneticilik pozisyonunda bulunan yöneticilere göre daha azdır (Coker, 2011; Alhas, 2016).

### 5. Sanal Kayıtarma ile İlişkili Diğer Kavramlar

Sanal kayıtarma davranışı ile ilgili literatür taraması yapıldığında sanal kayıtarma davranışına benzer kavramların olduğu görölmüştür. Bu kavramların bir kısmı sanal kayıtarma davranışı ile çok fazla benzerlik gösterirken bir kısmı da diğer kavramlara oranla daha az benzerlik göstermektedir. Literatürde bu kavramlar arasında net bir sınır olduğuna dair bir bulguya da rastlanılmamıştır. Bu durumun nedeni ise, kavramlar arasında benzerliklerin olması kadar farklılıkların da olmasından kaynaklanmaktadır.

Kavramlar arasında farklılıkların görülme nedeni ise, bu davranışlara neden olan faaliyetlerin ayrımının tam olarak neler olduğunun bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlar tarafından sergilenen bu davranışların hangi amaçlarla yapıldığı, iş yerinden veya çalışandan kaynaklanan faktörlerden meydana geldiği ve bu faaliyetlerin olumlu ya da olumsuz etkilerinin bahsedilen bu farklılıklar içerisinde yer aldığı görülmektedir (Sadıç, 2019: 17; Ayaz Gölpınar, 2021: 30).

İş yerinde bireysel internet kullanımı (personal web usage at work), problemlili internet kullanımı (problematic internet use), internetin kötüye kullanımını (internet abuse) ve internet bağımlılığı (internet addiction) sanal kaytarmaya benzeyen kavramlardır. Bu bölümde sanal kaytarmayla ilişkili olan diğer kavramlara yer verilecektir. Bu davranışlardan bireysel internet kullanımı problemlili internet kullanımı, internetin kötüye kullanımını ve internet bağımlılığı davranışlarına da yer verilecektir.

### 5.1. İş Yerinde Bireysel İnternet Kullanımı

Sanal kaytarma ile ilişkili olan ve sıkça karıştırılan kavramlardan biri, bireysel internet kullanımıdır. Yabancı literatürde “personal internet usage” olarak ifade edilen bu kavram sanal kaytarmaya benzer kavramlardan biri olarak ifade edilebilir. Bu noktada problemlili internet kullanımı, çalışanların işle ilgili olmayan amaçlar için iş yerinin internet kaynaklarını kullanarak çevrimiçi etkinliklerde bulunmasını ifade eder (Contreras vd., 2012: 460). Bireysel internet kullanımı ile sanal kaytarma arasındaki ilişkiye bakıldığında;

Facebook, youtube ve instagram gibi sitelere kısa süreli erişim sağlama ve cep telefonunu kısa süre için açıp kapatma bireysel internet kullanımına birer örnektir (Ivarsson ve Larsson, 2012: 65). Bu nedenle bireysel internet kullanımı uzun vadeli olmadığı için bu yönüyle sanal kaytarma davranışından farklıdır.

Bireysel internet kullanımı tamamen alışkanlık kaynaklıdır ve gün içerisinde otomatik olarak gerçekleşmektedir (Vitak vd., 2011: 1753). Sanal kaytarma davranışı da gün içerisinde gerçekleşmektedir ancak burada bilinçli olarak gerçekleştiren bir davranış vardır.

Bireysel internet kullanımı depolarda ve fabrikalarda, montaj hattında toplantılarda veya mahremiyet sağlayan diğer yerlerde kullanıldığı için sanal kaytarma davranışından farklıdır (Ivarsson ve Larsson, 2012: 65). Çünkü sanal kaytarma davranışı genellikle masa başında gerçekleştirilmektedir.

### 5.2. Problemlili İnternet Kullanımı

Sanal kaytarma ile ilişkili olan ve sıkça karıştırılan kavramlardan biri de problemlili internet kullanımıdır. Yabancı literatürde “problematic internet use” olarak ifade edilen bu kavram sanal kaytarmaya benzer kavramlardan

biri olarak ifade edilebilir. Bu noktada problemlı internet kullanımını, çalışanın internet kullanımını kontrol edememesi sonucunda günlük çalışma hayatında sorunlar yaşaması olarak ifade edilmektedir (Shapira vd., 2000: 267-268). Problemlı internet kullanımını ile sanal kaytarma arasındaki ilişkiye bakıldığında;

Problemlı internet kullanımında çalışan, yalnız kaldığında interneti ne kadar kullanacağını konusunda herhangi bir düşünceye sahip değildir (Zhang, 2018: 2002: 2-3). Ancak alışan sanal kaytarma yaparken bütün enerjisini bilinçli olarak kullanmaktadır.

Problemlı internet kullanımında çalışanın psikolojik sorunları olduğu için interneti kullanmaktadır. Sanal kaytarma davranışında ise, iş yerinin ağ bandını aşırı bir Şekilde kullanarak interneti yavaşlatmak için internet kullanılmaktadır (Mills vd., 2001: 35-36).

Problemlı internet kullanımında yalnız olan çalışanlar, interneti sosyal rahatlık amacıyla kullanma eğilimindedirler. Sanal kaytarma davranışında çalışan, üretkenliği azaltmanın yanı sıra verimliliği de düşürmeyi amaçlamaktadır (Hernandez-Castro, 2016b: 3).

alışan stresli bir olay, görev veya düşünceden uzaklaşmak için interneti kullanmaktadır (Hammour vd., 2015: 541). Ancak sanal kaytarma davranışında ise iş yerine zarar vermek için bilgisayarını ve interneti yoğun bir Şekilde kullanmak esastır.

Dürtülerini kontrol edemeyen çalışanlar takıntılarını bırakmayı istemelerine rağmen internet kullanımını azaltmamaktadırlar. Sanal kaytarma davranışında bulunan çalışanlar ise isteyerek online kumar oynama ve yasadış faaliyetlerde bulunmaktadırlar (Yau vd., 2013: 72-75).

### **5.3. İnternetin Kötüye Kullanımı**

Sanal kaytarma ile ilişkili olan ve sıkça karıştırılan kavramlardan biri de internetin kötüye kullanımınıdır. Yabancı literatürde "abuse of the internet" olarak ifade edilen bu kavram sanal kaytarmaya benzer kavramlardan biri olarak ifade edilebilir. Bu noktada internetin kötüye kullanımını, çalışanın iş yerinde kendisine verilen işleri yerine getirmeyerek interneti bireysel amaçlar, kötü ve olumsuz durum yaratabilecek davranışlar için kullanması olarak ifade edilmektedir (Freestone ve Mitchell, 2004: 122). İnternetin kötüye kullanımını ile sanal kaytarma arasındaki ilişkiye bakıldığında;

Çalışanın kendi amaçları ve istekleri için interneti yoğun bir Şekilde kullanması internetin yavaşlamasına neden olmaktadır (Lieberman vd., 2011: 2192). Ancak sanal kaytarma davranışında çalışan iş yerinin üretkenliğini ve verimliliğini azaltmak için yoğun bir internet kullanımında bulunmaktadır.

İnternetin bireysel amaçlar için yasal yükümlülükler yaratacak Şekilde

kullanılması çalışanların görevlerini yerine getirmelerine engel olacaktır (Griffiths, 2003). Sanal kaytarma davranışında ise çalışanlar interneti, görevlerini yerine getirmemek için müzik indirme, izinsiz olarak dokümanlara ulaşma gibi amaçlarla kullanmaları iş yerinin cezai yükümlülüklerle karşı karşıya kalmasına neden olacaktır.

İnternetin kötüye kullanımı, internetin yoğun bir şekilde kullanılması bilgisayara virüs bulaşmasına ve casuslu yazılımların yüklenmesine neden olmaktadır (Young, 2011: 23). Sanal kaytarma davranışında internet erişimi sunucularında, internet servis sağlayıcılarını destekleme ücretlerinde ve veri depolamasını karşılamak için gerekli donanımların temininde daha fazla maliyete neden olmaktadır.

#### 5.4. İnternet Bağımlılığı

Sanal kaytarma ile ilişkili olan ve sıkça karıştırılan kavramlardan biri de internet bağımlılığıdır. Yabancı literatürde “internet addiction” olarak ifade edilen bu kavram sanal kaytarmaya benzer kavramlardan biri olarak ifade edilebilir. Bu noktada internet bağımlılığı, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevleri yerine getirmeyerek interneti bireysel amaçlar için kullanması ve vaktinin çoğunu internette geçirmesi olarak ifade edilmektedir (Özcan ve Koç, 2019). İnternet bağımlılığı ile sanal kaytarma arasındaki ilişkiye bakıldığında;

İnternet bağımlılığı kumar oynamaya benzeyen bir dürtü bozukluğu olduğu için çalışanlar bunu bilinçli olarak yapmamaktadırlar (Chak ve Leung, 2004: 560). Ancak sanal kaytarma davranışında çalışanlar bilinçli olarak bu davranışa başvurumaktadırlar.

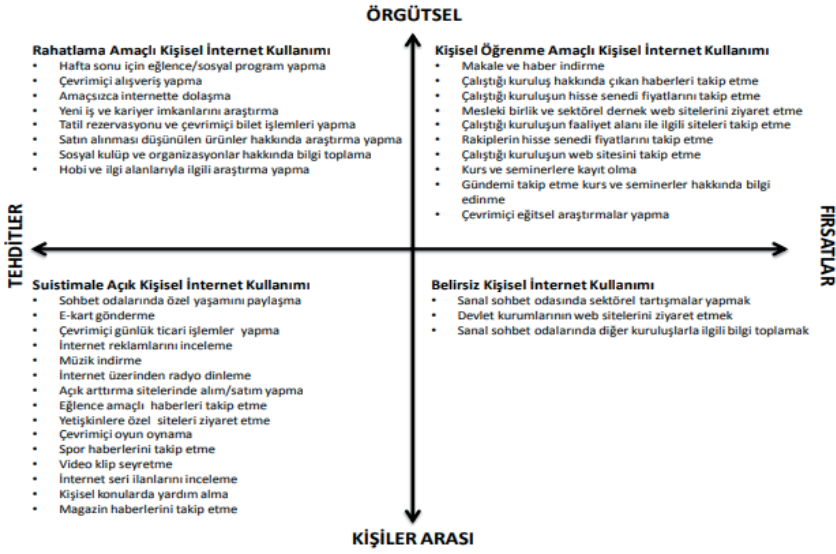
İnternet bağımlılığında, çalışan iş yerinde sürekli bir şekilde internet kullanmaya devam etmekte ve mesaisi bittikten sonra evinde cep telefonu, tablet gibi araçlarında yardımıyla internet kullanmaya devam etmektedir (Bahrainian, 2014: 86). Sanal kaytarma davranışında ise, çalışanın amacı iş yerine zarar vermek olduğu için masa başında olduğu zamanlarda internet ve bilgisayar kullanmaktadır.

İnternet bağımlılığı olan çalışan finansal sorunların üstesinden gelmek depresyondan ve asosyalikten kurtulmak için yoğun bir şekilde internet kullanmaktadır (Thanasekaran ve Chala, 2015: 390). Sanal kaytarma davranışında bulunan çalışanın ise üretkenliği azaltmak, ağ bandını aşmak ve interneti yavaşlatmak gibi amaçları vardır.

İnternetle etkileşimi yüksek olan çalışanlar internet bağımlılığı geliştirme konusuna yatkındırlar (Young ve Rogers, 1998: 25). Ancak sanal kaytarma davranışında bulunan çalışanlar iş yerinde buldukları süre boyunca interneti kullandıkları için bağımlı değildirler.

Aşağıdaki Şekil 2.3.'de bireysel internet kullanımını içeren bir modele yer verilmiştir. Bu şekilde iş yerinde kullanılan internetin bir kısmı öğrenme ve bilgi edinme ile ilgiliyken, bir kısmı ise bireysel internet kullanımı ile ilgilidir. Şekilde rahatlatma amacı ile internet kullanım davranışları arasında araştırma yapma, bilgi toplama, iş arama gibi davranışlar yer alırken bireysel öğrenme amacı ile internet kullanım davranışları arasında dosya indirme, kurs araştırması yapma, iş yerinin web sitesini ziyaret etme ve finansal durumunu araştırma, online eğitim alma gibi davranışlar yer almaktadır. Ayrıca internet kullanımını suiistimal edici davranışlar arasında, müzik indirme gibi yasal olmayan davranışlarda bulunma, sohbet odalarında online olma, haber okuma, yetişkin sitelerini ziyaret etme gibi davranışlar yer almaktadır. Belirsiz niyetle yapılan internet kullanım davranışları arasında ise diğer kurumlar hakkında bilgi toplamak, online sitelerde iş yerinin durumu hakkında bilgi araştırması yapma gibi davranışlar yer almaktadır.

**Şekil 1.3.** İş Yerinde Bireysel İnternet Kullanım Davranışının Tipolojisi



**Kaynak:** Anandarajan, M., Devine, P. ve Simmers, C. A. (2004a). A Multidimensional Scaling Approach to Personal Web Usage in the Workplace. Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management. Information Science Publishing.

## 6. Sanal Kaytarmanın Sınıflandırılması

Sanal Sanal kaytarmanın ilişkin olarak ilk sınıflandırma Robinson ve Bennett (1995) tarafından yapılmıştır. Robinson ve Bennett (1995) sanal kay-



tarmanın çok çeşitli şekillerde sınıflandırılabilceğini ifade etmiş ve sanal kaytarmaya oldukça farklı bir bakış açısı getirerek sanal kaytarma davranışının çalışma alanını genişletmişlerdir. Ayrıca Robinson ve Bennett (1995: 557-558) sanal kaytarma davranışları arasındaki farklılıkların yanı sıra sanal kaytarmanın boyutlarını vurgulayarak kapsamlı bir şekilde sınıflandırılmasını da sağlamışlardır. Bu bölümde literatürde çeşitli yazarlar tarafından yapılan sanal kaytarma sınıflandırmalarına yer verilecektir.

### 6.1. Robinson ve Bennett Tarafından Yapılan Sınıflandırma

Sanal kaytarmaya ilişkin ilk sınıflandırma 1995 yılında Robinson ve Bennett tarafından yapılmıştır. Robinson ve Bennett (1995), sanal kaytarmayı önemsiz (minor) ve önemli (major) sanal kaytarma olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Önemsiz sanal kaytarma iş yerinde bireysel e-posta alıp göndermek, haber ve finans sitelerinde gezinti yapmak ve online alışveriş yapmak gibi faaliyetleri kapsayan davranışlardır (Robinson ve Bennett, 1995: 565). Yani bu sanal kaytarma davranışı iş yerine daha az zarar veren davranışlardır. Önemli sanal kaytarma faaliyetleri ise, yetişkin odaklı siteleri ziyaret etmek, bireysel web sitesiyle ilgilenmek, sohbet siteleri ya da bloglar aracılığıyla diğer bireylerle etkileşime geçmek, online bahis oynamak ve müzik dinlemek gibi cezai yükümlülüklereden kaynaklanan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Robinson ve Bennett, 1995: 565). Yani bu sanal kaytarma davranışı iş yerine daha fazla zarar veren davranışlardır.

### 6.2. Lim ve Chen Tarafından Yapılan Sınıflandırma

Sanal kaytarma terimini ilk kez kullanan Lim'e göre (2009) sanal kaytarma davranışı, iş yerinde çalışanlara görevlerini yerine getirmeleri için tahsis edilen internetin bireysel amaçlar doğrultusunda kullanılmasıdır. Lim ve Chen (2009) tarafından yapılan sınıflandırmada sanal kaytarmanın farklı boyutları üzerinde durulmuştur. Lim ve Chen (2009) çalışanların iş yerinde tarama ve e-posta gönderme davranışı olmak üzere iki tür sanal kaytarma faaliyetinde bulunabileceklerini ifade etmişlerdir (Lim ve Chen, 2009: 3-4). Bunlar;

**1. Tarama (Browsing) Aktiviteleri:** Tarama aktiviteleri iş ile ilgili olmayan amaçlar için interneti kullanmak, internette sörf yapmak, e-posta göndermek, eğlenmek sporu takip etmek, haber ve yatırım sitelerini ziyaret etmek gibi aktiviteleri içermektedir.

**2. E-posta (E-mailing) Aktiviteleri:** E-posta aktiviteleri bireysel e-postaları kontrol etme veya e-postaları gönderme gibi işlemler bireylerin en çok kullandıkları sanal kaytarma alanlarını oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanların e-postaya zaman ayırmaları ve enerji harcamaları, iş yapmak için gerekli fiziksel ve bilişsel kaynakları daha az kullanmalarına neden olmaktadır.

### 6.3. Anandarajan, Murujan ve Devine Tarafından Yapılan Sınıflandırma

Anandarajan vd. (2004a)'ne göre çalışanlar iş yerinin internetini bireysel amaçlar için kullanmaktadırlar. Çalışanların iş yerinin internetini bireysel amaçlar için kullanımı birtakım sorunlara neden olmaktadır. Bu yüzdende iş yerinin internetini bireysel ihtiyaçlar için kullanma konusunda çeşitli yaptırımlar uygulanmıştır. Ancak iş yerinde çeşitli yaptırımlar uygulamak karşılaşılan bu sorunu ortadan kaldırmak için yeterli değildir. Bu nedenle de çalışanların bireysel amaçlar için internet kullanmalarına neden olan durumlar araştırılmalıdır (Anandarajan vd., 2004a: 62). Anandarajan vd. (2004a) sanal kaytarma davranışlarını dört grup altında toplamışlardır. Bunlar;

**1. Parçalayıcı veya Rahatsız Edici (Disruptive) Aktiviteler:** Parçalayıcı veya rahatsız edici aktiviteler, iş yeri için en fazla risk arz eden davranışlardır. Bu grupta youtube da müzik dinleme, online oyun oynama, sosyal medyada vakit geçirme gibi davranışlar yer almaktadır. Bu davranışlar ise, iş yerinin pek çok sorunla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. İş yerinde çalışanların bu tür davranışlar sergilememeleri için birtakım engelleyici önlemlerin alınması gerekmektedir. İş yerinin yasal açıdan birtakım zorlayıcı önlemler almamaları hukuki işlemlere maruz kalmalarına neden olabilir.

**2. Dinlenme veya Eğlenme Amacı Güden (Recreational) Aktiviteler:** Dinlenme veya eğlenme amacı güden aktiviteler, iş yeri için parçalayıcı veya rahatsız edici aktivitelere göre daha az risk içeren davranışlardır. Bu grupta internette sörf yapma, mobil bankacılık işlemlerini kullanma, online gazete okuma, facebook, instagram, telegram, whatsapp gibi sosyal ağlarda vakit geçirme davranışları yer almaktadır. İş yerinde çalışanların bu tür davranışlarda bulunmaları verimliliği arttırabilir. Ancak çalışanların bu tür bir amaç için interneti sürekli bir şekilde kullanmaları iş yerinin prestijini düşürebilir ya da güvenilirliğini riske atabilir.

**3. Bireysel Öğrenme Amacı Güden (Personel Learning) Aktiviteler:** Bireysel öğrenme amacı güden aktiviteler, iş yeri için faydalı olan davranışlardan oluşur. Bu grupta çalışanın iş yerine faydalı olabilecek bilgiler edinmesi, online eğitim alma gündemi takip etme gibi davranışlar yer almaktadır. İş yerinin kendilerine tahsis edilen interneti kendi bireysel ihtiyaçları için kullanmaları çalışanların stresini azaltmaktadır. Bu durum ise, çalışanların etkililiğini arttırabilir.

**4. Belirsiz veya Kuşkulu (Ambiguous) Aktiviteler:** Belirsiz veya kuşkulu aktiviteler, iş yeri için tehlike yaratan davranışlardandır. Çünkü bu tür davranışlar en fazla belirsizliğe sahip olan aktivitelerdir. Bu grupta iş yerine ilişkin gizli bilgileri başka bir iş yerine iletme, iş yerine ilişkin olumsuz haberleri yayma, farklı sosyal medya hesaplarından kötüleme gibi davranışlar yer almaktadır. İş yerine ilişkin bilinmemesi gereken bilgilerin paylaşılması

hem kurumu hem de diğer çalışanları zor durumda bırakabilir. Bu nedenle bu grupta yer alan davranışların diğer grupta yer alan davranışlara göre ayırt edilebilmesi daha zordur.

#### **6.4. Mahatononkoon, Anandaraajan ve Igbario Tarafından Yapılan Sınıflandırma**

Çalışanların internet kullanımı internetin bir oyun alanı gibi düşünülmesine neden olmaktadır. Çünkü çalışanın bilgiyi öğrenmesi ve bunu da görevini yaparken kullanması işini oldukça kolaylaştırmaktadır. Ayrıca iş yerinde internet kullanan çalışanların bu durumdan memnun oldukları ve birer bilgi işçisi haline dönüştükleri de söylenebilir (Ananadaraajan, 2004a: 248). Mahatanankoon vd. (2004) tarafından yapılan sınıflandırmada bireysel internet kullanım davranışları üç grupta ele alınmıştır Bunlar;

**1. Bireysel E-Ticaret (Pec):** Çalışanın bireysel yatırım yapması, bankacılık faaliyetlerinde bulunması ve online alışveriş yapması gibi davranışlar bu grupta yer almaktadır.

**2. Bireysel Bilgileri Araştırma (Pır):** Çalışanın bireysel olarak bilgi toplaması ürün alımında bulunması, hizmet araştırması yapması, spor faaliyetlerini takip etmesi ve hava durumunu izlemesi gibi davranışlar bu grupta yer almaktadır.

**3. Bireysel İletişim:** Çalışanın iş ile ilgili olmayan kişiler arası iletişim için internet cep telefonu, tablet gibi araçlar kullanarak e-posta alıp gönderme gibi davranışlarda bulunması bu grupta yer almaktadır.

#### **6.5. Blanchard ve Henle Tarafından Yapılan Sınıflandırma**

Blanchard ve Henle (2008), Robinson ve Bennett (1995) tarafından geliştirilen sanal kaytarma sınıflandırmasından yararlanarak yeni bir sınıflandırma yapmıştır. Blanchard ve Henle (2008) sanal kaytarmanın iki şekli olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar;

**1. Önemsiz (Minor) Sanal Kaytarma Davranışları:** Sanal kaytarmaya konu olabilecek davranışlar, süre bakımından çok az zaman aldıkları için zararsız davranışlar olarak kabul edilmektedirler. İş ile ilgili olmayan e-postaları alıp göndermek, online alışveriş yapmak, haber sitelerini ziyaret etmek, spor haberlerini izlemek, borsayı takip etmek gibi davranışlar önemsiz sanal kaytarma davranışları arasında yer alır.

**2. Önemli (Serious) Sanal Kaytarma Davranışları:** Sanal kaytarmaya konu olabilecek davranışlar süre bakımından çok fazla zaman aldıkları için zararlı davranışlar olarak kabul edilmektedirler. Online alışveriş yapmak, online kumar oynamak, blog sitelerini incelemek, pornografik siteleri ziyaret etmek, online sohbet odalarında bulunmak, müzik indirmek gibi davranışlar önemli sanal kaytarma davranışları arasında yer alır.

### 6.6. Mastrangelo, Everton ve Jolton Tarafından Yapılan Sınıflandırma

Mastrangelo vd. (2006) sanal kaytarmayı, çalışanların bilgisayarını kullanarak iş yerinin verimliliğine zarar veren davranışlar olarak ifade etmiştir. Bu davranışlar ikiye ayrılır:

**1- Verimsiz Bilgisayar Kullanımı:** Online bankacılık işlemlerinde bulunmak online müzik dinlemek, online kitap okumak gibi iş yerine herhangi bir faydası olmayan davranışlardır. Bu tür davranışlar iş yerine fayda sağlamadığı gibi zararda vermemektedir.

**2- Zarar Verici Bilgisayar Kullanımı:** Yetişkin sitelerine erişim sağlamak, müzik indirmek, online kumar oynamak gibi iş yerine zarar veren davranışlardır. Bu davranışlar doğrudan iş yerine zarar veren faaliyetlerdir. Ayrıca zarar verici bilgisayar kullanımı iş yeri hedefleriyle örtüşmeyen ve yasal risk içeren davranışlardır.

### 6.7. Blau, Yang ve Ward-Cook Tarafından Yapılan Sınıflandırma

Blau vd. (2006) sanal kaytarmayı üç farklı tipe ayırmıştır.

**1. Göz Atma Aktiviteleri:** Online olarak borsayı takip etmek, online alışveriş yapmak, spor sitelerini ziyaret etme gibi etkileşim düzeyi düşük olan pasif kaytarma davranışları bu grupta yer alır.

**2. İş Dışı E-posta Aktiviteleri:** İş ile ilgili olmayan konularda e-posta almak e- posta göndermek ve e-postaların kontrolünü sağlama gibi davranışlar bu grupta yer alır.

**3. İnteraktif/Etkileşimli Sanal Kaytarma Aktiviteleri:** Mesaj göndermek, dosya indirmek, online oyun oynamak ve online sohbet odasında bulunma gibi davranışlar bu grupta yer alır.

### 7. Sanal Kaytarma Faaliyetlerinin İş Yeri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Teknolojik açıdan yaşanan en büyük gelişmelerden biri bilgisayarın icadı, diğeri ise internetin kullanılmasıdır. Bilgisayarın icadı ve internetin kullanılması hem sosyal yaşamı hem de çalışma yaşamını etkilemiştir. Sosyal bir varlık olan çalışanların internet kullanmaları da çalışanların görevlerini yerine getirme şeklini değiştirmiştir. Literatürde sanal kaytarma üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde bazı çalışmalar sanal kaytarma davranışının iş yeri ve çalışanları üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu bazı çalışmalar ise, iş yeri ve çalışanları üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur.

#### 7.1.Sanal Kaytarmanın İş Yeri ve Çalışanlar Üzerindeki Olumlu Etkileri

İş yerinde bireysel internet kullanımı bilinçaltındaki problemleri çözmeye yardımcı olur. Ayrıca çalışanları, angarya işlerin verdiği zihinsel yorgunluktan bir nebze olsa uzaklaştırır ve yoğun çaba gerektiren işler için kısa

mola vermelerini sağlar (Friedman, 2000'den akt. Anandarajan ve Simmers, 2005: 777). İş yerinde kısa süreli sanal kaytarma davranışında bulunmak çalışanın sıkıntılarını gidermesine, dinlenmesine, daha fazla iş tatmini sağlama-sına ve yaratıcılık yönünü geliştirmesine yardımcı olur (Vitak vd., 2011: 1752). Ayrıca çalışanların iş yerinde sanal kaytarma yapmaları yüksek iş tatminine de neden olur (Stanton, 2002: 57).

Çalışanların, iş yerinin yarattığı huzursuz ve gergin ortamdan kurtulmak rahatlamak ve dinlenmek için sanal kaytarma davranışına başvurdukları ve bu yaptıkları sanal kaytarma davranışının da motivasyonu arttırdığı bilinmektedir (Beugre ve Kim 2006: 835). Çalışanların iş yerinde sanal kaytarma davranışında bulunmaları aynı zamanda üretkenlik davranışlarını da arttırmaktadır (Block, 2001: 226). Son olarak çalışanların iş yerinde sanal kaytarma davranışında bulunmaları görev performanslarının yükselmesini sağlar (Shekher ve Joshi, 2018: 4301).

## 7.2. Sanal Kaytarmanın İş Yeri ve Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Çalışanın iş yerinde sanal kaytarma davranışında bulunması ciddi maliyetlere neden olmaktadır (Garrett ve Danziger, 2008: 938). Ayrıca çalışanların sanal kaytarma davranışında bulunmalarının güvenlik riskini arttırdığı, internet çekim gücünü yavaşlattığı ve erişim izni bulunmayan dosyalara erişim sağlanmasına ve bu durumların bir sonucu olarak da iş yerinin hukuki yaptırımlara maruz kalmasına neden olmaktadır (Wang vd., 2013). Çalışanların mesai saatleri içerisinde sanal kaytarma davranışında bulunmaları da strese girmelerine neden olacaktır (Genç ve Aydoğan, 2015).

İş yerlerinde sanal kaytarma nedeniyle gerçekleşen üretim kaybının maliyetinin yıllık 54 milyar dolar ile 84 milyar dolar arasında değiştiği de bilinmektedir (Jia vd., 2013). Çalışanların iş yerinde sanal kaytarma yapmaları, çalışan başına yaklaşık olarak 4,500 ABD doları maliyete ve yıllık olarak 178 bin ABD doları kadar verimlilik kaybına neden olmaktadır (Koay vd., 2017b).

Çalışanların iş yerinde sanal kaytarma yapmaları bilişsel kaynaklarını tüketmektedir (Mirza vd., 2019). Ayrıca iş yerinde çalışanların sanal kaytarma davranışında bulunmaları diğer işletmelerle olan rekabet gücünü azaltır (Lieberman vd., 2011: 2192). İş yerinde çalışanlar tarafından sanal kaytarma yapılmasının itibar kaybına, disiplin suçlarına, iş yerine ait gizli bilgilerin paylaşılmasına, güvenlik açıklarının ortaya çıkmasına neden olma gibi pek çok olumsuz etkiye de sahip olduğu bilinmektedir (Weatherbee, 2010: 35-36).

## 8. Sanal Kaytarma Davranışının Sonuçları

İş yerinin internetini bireysel amaçlar için kullanarak sanal kaytarma yapmanın birtakım sonuçları vardır. Bu sonuçlar verimlilik kaybı, iş performansı ve tükenmişlik olmak üzere üç tanedir. Aşağıda da bu sonuçlara yer verilmiştir.

### 8.1. Verimlilik Kaybı

İş yerinde çalışanların sanal kaytarma davranışında bulunmaları verimliliği azaltan bir faktör olarak görülmekte (Enön, 2019: 19) ve çalışanların iş yerinde kaliteli zaman geçirmek için sanal kaytarma davranışında bulunmaları da çok fazla zaman aldığı için verimliliğin azalmasına neden olmaktadır (Joubert, 2019: 12; Dahling vd., 2009; Khansa vd., 2017: 150).

Bireysel olarak bilgi arama, veri indirme ve online ticaret yapma gibi davranışlar verim kaybına neden olmaktadır (Ramayah, 2010: 295-301). Çalışanların iş yerinin interneti haricinde kendilerine ait mobil cihazları kullanmaları verimlilik kaybıyla sonuçlanmaktadır (Fındıklı, 2016: 36). Ayrıca iş yerlerinin %30'unun çalışanların sanal kaytarma davranışlarından dolayı haftada bir çalışma gününü kaybettikleri bilinmektedir (Greenfield ve Davis, 2002).

### 8.2. İş Performansı

İş yerinde çalışanların iş ile ilgili olmayan konularda interneti kullanmaları sanal kaytarma davranışına neden olmaktadır. Bu durum ise, işlerinden memnun olmayan çalışanların iş performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Mahatanankoon, 2002). Ramayah (2010)'a göre çalışanların mesai saatleri içerisinde sanal kaytarma davranışında bulunmaları iş performansının düşmesine neden olmaktadır.

Malhotra (2013) çalışanların iş yerinde 6 saat sanal kaytarma davranışında bulduklarını ve bu durumun ise bireylerin iş performansının düşmesine yol açabileceğini ifade etmiştir. Urbaczewski ve Jessup (2002)'a göre çalışanların iş yerinde sanal kaytarma yapmalarını önlemek için elektronik izlenmenin uygulanması iş performansını arttırmaktadır.

Koay ve Soh (2018b)'a göre sanal kaytarma her zaman kötü değildir. Çalışanlar sanal kaytarma davranışında buldukları zamanlarda daha mutlu ve enerjik olabilirler ve daha iyi bir iş performansı gösterebilirler. Ayrıca bazı çalışmaların, çalışanların e- posta göndermeleri ve online sohbet sitelerinde zaman geçirmeleri ile iş performansı arasında olumsuz bir ilişki olduğu sonucunu da ortaya koymuşlardır (Li ve Chung, 2006).

### 8.3. Tükenmişlik

Literatür incelendiğinde bazı araştırmalar iş yerinde sanal kaytarma davranışında bulunmanın tükenmişliği arttıracaklarını savunurken bazı araştırmalar ise sanal kaytarma davranışında bulunmanın tükenmişliği azaltacağını savunmaktadır. İş yerinde sanal kaytarma yapılması çalışanların tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır (Lim ve Chen, 2009: 2). Ayrıca çalışanların iş yerinde karşılaştıkları olumsuz durumlardan dolayı sürekli olarak sanal kaytarma davranışında bulunmaları tükenmişlik davranışını arttıracaktır (Öztürk, 2019: 118).

İş yerinde yapılan sanal kaytarmalar birer mola görevi gördüğü için çalışanları tükenmişlikten uzaklaştırabilirler (Bridegan, 2008: 51; Doorn 2011). Çalışanların görevlerinin verdiği sorumluluğun üstesinden gelebilmek ve dinlenebilmek için de sanal kaytarma yaptıkları görülmüştür (Bakker vd., 2004: 88; Oravec, 2002: 61).

### 9. İş Yerinde Sanal Kaytarma ile Mücadele Yöntemleri

Sanal kaytarma ile ilgili mücadele yöntemlerinin geliştirilmesi iş yerleri için önem arz etmektedir. İş yerinde uygulanan bütün kural ve politikalara rağmen çalışanlar sanal kaytarma davranışında bulunuyorlarsa bu durum cezalandırma gibi birtakım uygulamaların kullanılmasını gerektirmemektedir (Liao vd., 2009: 49). Bu nedenle çalışanların iş yerinde sanal kaytarma davranışında bulunmaları sürekli hale geldiğinde yöneticiler bu davranışları engellemek için birtakım önlemler almalıdırlar (Aytekin, 2019: 11).

İş yerinde sanal kaytarma davranışlarını en aza indirmek için çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltmak ve iş tatminlerini yükseltmek için yöneticiler mücadele etmelidir (Yıldırım, 2018: 311).

Yöneticilerin, sanal kaytarma davranışını azaltmak için iş yerine ait internetin kullanılması konusunda belli bir kota koyarak müdahale etmeleri gerekmektedir (Hurriyati ve Oktaviana, 2017). Ayrıca iş yerinde internet erişim politikası uygulanarak çalışanların internet kullanımlarının izlenmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir (Vitoriano ve Gasque, 2019).

İş yerinde sanal kaytarmanın önlenmesi için iş yerine ait tek bir e-postanın kullanılması gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin, çalışanların bireysel e-posta alıp göndermelerine de müdahale etmeleri gerekmektedir (Worsley vd., 2017: 2).

Uygulanacak olan politikaların iş yerinde bulunan tüm çalışanlara iletilmesi ve bu politikaların iletilmekle kalmayıp anlaşılmasının sağlanması da gerekmektedir (Lim, 2002: 70; Aytekin, 2019: 12). Ayrıca iş yerinde sanal kaytarma davranışları halen devam ediyorsa yöneticiler tarafından internetin kötüye kullanım politikası uygulamaya konularak müdahale edilmelidir (Lim, 2002: 70).

İş yerinin sanal kaytarma davranışını engellemek için gerçekleştirdikleri başka bir tedbir ise, mesai saatleri içerisinde görevlerinin dışında kalan işler için internet kullanımının kesilmesidir (Çavuşoğlu vd., 2014). Alınan bu tedbirle birlikte çalışanların mesai saatleri içerisinde kullanmasına izin verilmeyen internetin yemek molalarında veya çay aralarında kullanımına izin verilebilir.

İş yerinde üretkenlik dışı davranışların bir türü olan sanal kaytarma davranışlarını önleyebilmek için yöneticilerin, işe alımlarda ve personel se-

çimlerinde çalışanların kişilik özelliklerine dikkat etmesi gerekmektedir (Örücü ve Aksoy, 2017: 276).

İş yerinde çalışanların kullandıkları bilgisayarlara denetleyici yazılımların yüklenmesi ve gönderilen e-postaların içeriğinin incelenerek yapılabilecek sanal kaytarma davranışının azaltılması gerekmektedir (Blanchard ve Henle, 2008: 1080).

Çalışanların iş yerinde yöneticileriyle yakın ilişki içerisinde olmaları kontrolü daha yüksek düzeyde hissettirir ve sanal kaytarma davranışında da azalma sağlar (Kaçar, 2019: 31).

## SONUÇ

Çalışanlarının yaşam tarzlarının değişmesi, teknolojinin ilerlemesi, iletişim şekillerinin farklılaşması, sosyal medya kullanımının artması, ekonomide belirsizliklerin yaşanması ve toplumun kamu kurumlarından beklentilerinin artması çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Bu kadar fazla dış etkene maruz kalan çalışanların davranışlarının olumsuz yönde etkilendiğini söylemek mümkündür. Ayrıca olumsuz yönde etkilenen çalışanların sıkça üretkenlik dışı davranışlara başvurdukları da bilinmektedir. Çalışanların iş yerinde en çok başvurdukları üretkenlik dışı davranışlardan biri ise sanal kaytarmadır.

Sanal kaytarma çalışanların iş yerine ait bilgisayar ve interneti görevlerinin dışında kalan işler için kullanmalarıdır. Çalışanların sanal kaytarma davranışına başvurmaları nitelikli ve kaliteli bir çalışma ortamının olmayışından kaynaklanmaktadır. Çalışanların hem psikolojik açıdan hem de fiziksel açıdan olumsuz yönde etkilenmesi bu kaytarma davranışına yönelmelerinde en önemli etken olarak görülebilir. İş yerinde çalışanların sanal kaytarma davranışında bulunmaları iş yeri verimliliğinin ve performansının düşmesine neden olacaktır.

İş yerindeki sanal kaytarma davranışları minimuma indirmek isteniyorsa çalışanları sanal kaytarma davranışlarına yönelten öncüllerin belirlenmesi faydalı olabilir. Çalışanların iş yerine ait olan bilgisayarı ve interneti amaçlarının dışında kullanmaları gelecek dönemlerde kurum için sorun yaratabileceğinden dolayı yönetim kademesinin oluşabilecek bu sorunlar hakkında çalışanlara bilgi vermesi sanal kaytarma davranışının önlenmesi için alınacak tedbirler arasında yer alabilir. İş yerinde mesai saatleri içerisinde belli aralıklarla internet kesintisi yapılabilir. Ya da çalışanlara belirli bir internet kotası tahsis edilebilir ve personel tarafından bu kota doldurulduğunda internet kullanımı sonlandırılabilir.



## KAYNAKÇA

- AHMAD, A. ve OMAR, Z. (2017). Understanding Who Cyberloafs from The Self-Control Perspective: A Study in The Public Service Sector, *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(8), 123-128.
- AJZEN, I. (1991). The Theory of Planned Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (50), 179-211.
- AJZEN, I. (2005). *Attitudes, Personality and Behavior*, (2. Edition), New York (USA): Open University Press.
- AJZEN, I. (2006). *Constructing a Theory of Planned Behaviour Questionnaire: Conceptual and Methodological Consideration*. 04 Haziran 2020 tarihinde <http://www.people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.measurement.pdf> tarihinde adresinden alındı.
- AKBAŞ TUNA, A. ve TÜRKMENDAĞ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.
- ALHAS, F. (2016). *Cam Tavan ve Cam Tavan Uçurum Olgusunun İncelenmesi: Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kafkas Üniversitesi.
- ALPAYDIN, N., ÇİMENİ, M., TARÇALIR EROL, B. ve MORTAN SEVİ, O. (2016). Bilişsel Davranışçı Terapide Direnç ve Motivasyonel Görüşme Teknikleri, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar Current Approaches in Psychiatry*, 8(2), 95-101.
- ANANDARAJAN, M. ve SIMMERS, C. A. (2005). Developing Human Capital Through Personal Web Use in The Workplace: Mapping Employee Perceptions, *Communications of the Association for information Systems*, 15(41), 776-791.
- ANANDARAJAN, M., DEVINE, P. ve SIMMERS, C. A. (2004). A Multidimensional Sealing Approach to Personal Web Usage in The Workplace, (Ed.), M. ANANDARAJAN ve C. A. SIMMERS, *A Personal Web Usage in The Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management*, (1st edition), Hensey: Information Science Publishing.
- AQUINO, K., GALPERIN, B. I. ve BENNETT, R. J. (2004). Social Status and Aggressiveness as Moderators of The Relationship Between Interactional Justice and Workplace Deviance, *Journal of Applied Social Psychology*, 34(5), 1001-1029.
- ARDILASARI, N. ve FIRMANTO, A. (2017). Hubungan Self Control Dan Perilaku Cyberloafing Pada Pegawai Negeri Sipil, *Jurnal ilmiah Psikologi Terepan*, 5(01), 19-39.
- ARIK, M. (2016). *Eğitim Fakültelerinde Çalışan Öğretim Elemanlarının Sanal Kaytarma Düzeylerinin Yordayıcısı Olarak Örgüt İklimi: İstanbul İli Örneği*. Yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- ASLAN, E. T. ve DEMİR, H. (2016). Sanal Kaytarma: Bir Kamu Kurumunda Hemşireler Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 1626-1637.

- AVCI, A. (2021). *İş Yükü ve İş Sıkıntısının İş Çıktıları Üzerindeki Etkilerinin Çok Düzeyli Araştırılması*. Doktora Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- AWAIS, M., SAMIN, T., GULZAR, M. A., HWANG, J. ve ZUBAIR, M. (2020). Unfolding The Association Between The Big Five, Frugality, E-Mavenism, and Sustainable Consumption Behavior, *Sustainability*, 12(2), 1-25.
- AYAZ GÖLPINAR, E. (2021). *Algılanan Örgütsel Destek İle Örgüte Yabancılaşma Etkisinde Sanal Kaytarma Rolünün Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi.
- AYTEKİN, D. (2019). *Örgütsel Sosyalleşme ve Sanal Kaytarma İlişkisi: Türkiye'deki Kamu Üniversiteleri Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- BAHRAINIAN, S. A., ALIZADEH, K. H., RAEISOON, M. R., HASHEMI GORJIO. ve KHAZAEI, A. (2014). Relationship of Internet Addiction with Self-Esteem and Depression in University Students, *Journal of Preventive Medicine and Hygiene*, 55(3), 86-89.
- BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E. ve VERBEKE, W. (2004). Using The Job Demands-Resources Model To Predict Burnout and Performance, *Human Resource Management*, (43), 83-104.
- BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E., BOER, E. D. ve SCHAUFELI, W. B. (2003). Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency, *Journal of Vocational Behavior*, (62), 341-356.
- BARLOW, D. H., SAUER-ZAVALA, S., CARL, J. R., BULLIS, J. R. ve ELLARD, K. K. (2014). The Nature, Diagnosis, and Treatment of Neuroticism: Back to The Future, *Clinical Psychological Science*, 2(3), 344-365.
- BELLMAN, S., LOHSE, G. L. ve JOHNSON, E. J. (1999). Predictors of Online Buying Behavior, *Communications of the ACM*, 42(12), 32-38.
- BETTS, T. K., SETTERSTROM, A. J., PEARSON, J. M. ve TOTTY, S. (2014). Explaining Cyberloafing through ATheoretical Integration of Theory of Interpersonal Behavior and Theory of Organizational Justice, *Journal of Organizational and End User Computing*, 26(4), 23-42.
- BEUGRE, C. ve KIM, D. (2006). *Cyberloafing: Vice or Virtue?*, (Ed.), M. KHOSROW-POUR, *Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management*, USA: Idea Group Publishing.
- BİÇİM, F. (2019). *Örgütsel Özdeşleşmenin Sanal Kaytarmaya Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kafkas Üniversitesi.
- BLANCHARD, A. L. ve HENLE, C. A. (2008). Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control, *Computers in Human Behavior*, (24), 1067-1084.
- BLAU, G., YANG, Y. ve WARD-COOK, K. (2006). Testing A Measure of Cyberloafing, *Journal of Allied Health*, 35(1), 9-17.
- BLOCK, W. (2001). Cyberslacking, Business Ethics and Managerial Economics, *Jour-*

*nal of Business Ethic*, (33), 225-231.

- BONO, J. E., BOLES, T. L., JUDGES, T. A. ve LAUVER, K. J. (2002). The Role of Personality in Task and Relationship Conflict, *Journal of Personality*, 70(3), 311-344.
- BOZBAYİNDİR, F. (2019). The Relationship between The Time Management Skills and Cyberloafing Behavior of School Administrators: A Quantitative Analysis, *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 14(3), 178-199.
- BREHM, S. S. ve BREHM, J. W. (1981). *Psychological Reactance: A Theory of Freedom and Control*, San Diego, CA (ABD): Academic Press.
- BRIDEGAN, G. L. (2008). Take A Break from WMDs, *ISHN*, 42(2), 51.
- CARLSON, D. S., KACMAR, K. M. ve WILLIAMS, L. J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict, *Journal of Vocational Behaviour*, (56), 249-276.
- CHAK, K. ve LEUNG, L. (2004). Shyness and Locus of Control as Predictors of Internet Addiction and Internet Use, *Cyberpsychology and Behavior*, 7(5), 569-570.
- CHUKWUEMEKA, E. E., COLLINS, I. N., ILOKE, STEPHEN, E. ve ELIZABETH, A. (2020). Organizational Identification and Proactive Work Behaviour as Predictors of Cyber-loafing among Anambra State Civil Servants, *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 8(2), 10-19.
- COKER, B. L. S. (2011). Freedom to Surf: The Positive Effects of Workplace Internet Leisure Browsing, *New Technology, Work and Employment*, 26(3), 238-247.
- CONNER, M. ve ARMITAGE, C. J. (1998). Extending The Theory of Planned Behavior: A Review and Avenues for Further Research, *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1429-1464.
- CONTRERAS, F. K., OLIVEIRA, F. B. D. ve MARTIN, E. S. (2012). Internet: Monitored Freedom”, *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 9(3), 459-472.
- COSTA, P. T. ve MCCRAE, R. R. (1995). Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using The Revised NEO Personality Inventory, *Journal of Personality Assessment*, 64(1), 21-50.
- COURPASSON, D., DANNY, F. ve CLEGG. (2012). Resisters at Work: Generating Productive Resistance in The Workplace, *Organization Science*, 23(3), 801-819.
- ÇAVUŞOĞLU, S., PALAMUTÇUOĞLU, A. T. ve PALAMUTÇUOĞLU, B. T. (2014). Çalışanların Demografik Özelliklerini Sanal Kaytarma (Cyberkoafing) Üzerindeki Etkisi: Üniversite Akademik ve İdari Personel Üzerinde Görgül Bir Araştırma, *Research Journal of Business And Management*, 1(3), 149-168.
- DAHLING, J. J., WHITAKER, B. G. ve LEVY, P. E. (2009). The Development and Validation of A New Machiavellianism Scale, *Journal of Management*, 35(2), 219-257.
- DEL BARRIO, V., ALUJA, A. ve GARCIA, L. F. (2004). Relationship between Empathy and The Big Five Personality Traits in A Sample of Spanish Adolescent, *Social*

*Behavior and Personality*, 32(7), 677-682.

- DOORN, O. V. N. (2011). *Cyberloafing: A Multi-Dimensional Construct Placed in A Theoretical Framework*. Yüksek Lisans Tezi. Eindhoven University of Technology.
- EIJNDEN, R. J. J. M. V. D., MEERKERK G. J., VERMULST, A. ve ENGELS, R. C. M. E. (2008). Online Communication, Compulsive Internet Use, and Psychosocial Wellbeing among Adolescents: A Longitudinal Study, *Developmental Psychology*, 44(3), 655-665.
- ENÖN, T. (2019). *Telekomünikasyon İşletmelerinde Çalışanların Sanal Kaytarma Düzeyleri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki ve İş Tatminine Olan Etkileri: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi.
- EZEH, L. N., ETODİKE, C. E. ve CHUKWURA, E. N. (2018). Abusive Supervision and Organizational Cynicism as Predictors of Cyber-Loafing among Federal Civil Service Employees in Anambra State, Nigeria, *European Journal of Human Resource Management Studies*, 1(2), 19-36.
- FATHONAH, N. ve HARTIJASTI, Y. (2014). The Influence of Perceived Organizational Injustice Towards Workplace Personal Web Usage and Work Productivity in Indonesia, *The South East Asian Journal of Management*, 8(2), 151-166.
- FINDIKLI, M. (2016). Sanal Kaytarma ve İş Performansı İlişkisi: Sağlık ve Tekstil Sektörü Çalışanlarının Karşılaştırılması, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 33-62.
- FINE, S., HOROWITZ, I., WEIGLER, H. ve BASIS, L. (2010). Is Good Character Good Enough? The Effects of Situational Variables on The Relationship between Integrity and Counterproductive Work Behaviors, *Human Resource Management Review*, 20(1), 73-84.
- FOSTER, M. (2001). Be Alert to the Signs of Employee Internet Addiction, *National Public Accountant*, (46), 39-40.
- FREESTONE, O. ve MITCHELL, V. W. (2004). Generation Y Attitudes Towards E-Ethics and InternetRelated Misbehaviours, *Journal of Business Ethics*, (54), 121-128.
- FRIEDMAN, W. H. (2000). Is The Answer to Internet Addiction, Internet Interdiction?. (Ed.), M., CHUNG, *Proceedings of The 2000 Americas Conference on Information Systems*, ABD: Arkansas, Conway.
- GARRETT, R. K. ve DANZİGER, J. N. (2008). On Cyberslacking: Workplace Status and Personal Internet Use at Work, *Cyberpsychology and Behavior*, 11(3), 287-292.
- GENÇ, E. ve AYDOĞAN, E. (2015). *İşyeri nde Sanal Tembellik Davranışı ve Etki n Zaman Yönetimi İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, 14-16 Mayıs, Bodrum (Muğla).
- GREENFIELD, D. N. ve DAVIS, R. A. (2002). Lost in Cyberspace: The Web@Work, *CyberPsychology and Behavior*, 5(4), 347-353.

- GRIFFIN, B. (2010). Multilevel Relationships between Organizational-Level Incivility, *Justice and Intention to Stay*. *Work and Stress*, 24(4), 309-323.
- GÜLDÜRAN, Ç. A. (2018). *Beş Büyük Kişilik Özelliğinin Sanal Kaytarma Davranışı ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- HAMMOUR, Z. E. S., ABD-ELGALIL, H. M., ELHASSAN, H. A. E. ve ALABBAS, M. M. A. (2015). Problematic Internet Use among Al-Azhar University Students in Cairo, *The Egyptian Journal of Hospital Medicine*, (61), 535-547.
- HELLMANell, C. M. ve MCMILLIN, W. L. (1997). The Relationship Between Psychological Reactance and Self-Esteem, *The Journal of Social Psychology*, 137(1), 135-138.
- HERNANDEZ-CASTRO, W. (2016). *An Empirical Assessment of Employee Cyberslacking in The Public Sector*. Doktora Tezi. Information Systems College of Engineering and Computing Nova Southeastern University.
- HOBFOLL, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempts at Conceptualizing Stress, *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- HOCKEY, G. R. J. (2000). Work Environments and Performance. (Ed.), N. CHMIEL, *Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective*, UK: Blackwell Publishing, Oxford.
- HOOFF, M. L. M. V. ve HOOFF, E. A. J. V. (2017). Boredom at Work: towards A Dynamic Spillover Model of Need Satisfaction, Work Motivation, and Work-Related Boredom, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 133-148.
- HURRIYATI, D. ve OKTAVIANA, R. (2017). Analisis Faktör-Faktör Yang Mempengaruhi Perilaku Cyberloafing Pada Pegawai Negeri Dinas Pekerjaan Umum Kota Palembang, *Prosiding Seminar Nasional Penelitian dan PKM Kesehatan*, 3(1), 75-86.
- IVARSSON, L. ve LARSSON, P. (2012). Personal Internet Usage At Work: A Source Recovery, *Journal of Workplace Rights*, 16(1), 63-81.
- JIA, H., JIA, R. ve KARAU, S. (2013). Cyberloafing and Personality: The Impact of The Big Five Traits and Workplace Situational Factors, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(3), 358-365.
- JOHNS, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior, *Academy of Management Review*, (31), 386-408.
- JONES, F. ve FLETCHER, B. C. (1996). Taking Work Home: A Study of Daily Fluctuations in Work Stressors, Effects on Moods and Impacts on Marital Partners, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 89-106.
- JOUBERT, N. (2019). *Development and Evaluation of A Personel Internet-Usage-At-Work Structural Model*. Yüksek Lisans Tezi. Industrial Psychology in The Faculty of Economic and Management.
- KAÇAR, M. (2019). *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Sanal Kaytarma ve İş Tatmini ve*

*Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşu Örneği.* Yüksek Lisans Tezi. Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi.

- KAPUR, R. (2018). Innovative Strategies and Methods in Adult Education. *International Journal of Law, Management and Social Science (IJLMSS)*, 2(II), 1- 12.
- KARATAŞ, A. ve AVCİ, S. B. (2017). Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarma Olgusunun Değerlendirilmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(Kayfor 15), 2321-2346.
- KESER, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkinin Araştırılması, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 100-119.
- KHANSA, L., KUEM, J., SIPONEN, M. ve KIM, S. S. (2017). To Cyberloaf or Not to Cyberloaf: The Impact of The Announcement of Formal Organizational Controls, *Journal of Management Information Systems*, 34(1), 141-176.
- KOAY, K. Y. ve SOH, P. C. H. (2018). Should Cyberloafing be Allowed in The Workplace?, *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 4-6.
- KOAY, K. Y. ve SOH, P. C. H. ve CHEW, K. W. (2017). Do Employees' Private Demands Lead to Cyberloafing?, *The Mediating Role of Job Stress. Management Research Review*, 40(9), 1025-1038.
- KRISHNAN, S., V. K. G., LIM ve TEO, T. S. H. (2010). *How Does Personality Matter?*, *Investigation The Impact of Big-Five Personality Traits on Cyberloafing*. ICIS 2010 Proceedings, St. Louis, MO.
- KURLAND, N. B. ve BAILEY, D. E. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime, *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- KUSS, D. J. (2016). Internet Addiction: The Problem and Treatment, *Addicta: The Turkish Journal on Addictions*, 3(2), 185-192.
- LANDERS, R. N. ve LOUNSBURY, J. W. (2006). An Investigation of Big Five and Narrow Personality Traits in Relation to Internet Usage, *Computers in Human Behaviour*, 22(2), 283-293.
- LEE, Z., LEE, Y. ve KIM, Y. (2004). *Personal Web Page Usage in Organization. In Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management*. USA: IGI Global.
- LI, S. M. ve CHUNG, T. M. (2006). Internet Function and Internet Addictive Behavior, *Computers in Human Behavior*, 22(6), 1067-1071.
- LIAO, Q., LUO, X., GURUNG, A. ve LI, L. (2009). Workplace Management And Employee Misuse: Does Punishment Matter?, *Journal of Computer Information Systems*, 50(2), 49-59.
- LIBERMAN, B., SEIDMAN, G., MCKENNA, K. Y. A. ve BUFFARD, L. E. (2011). Employee Job Attitudes and Organizational Characteristics as Predictors of Cyberloafing, *Computers in Human Behavior*, (27), 2192-2199.

- LIM, V. K. G. (2002). The IT Way of Loafing on The Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice, *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675-694.
- LIM, V. K. G. ve TEO, T. S. H. (2005). Prevalence, Perceived Seriousness, Justification and Regulation of Cyberloafing in Singapore An Exploratory Study, *Information and Management*, (42), 1081-1093.
- LIM, V. K. ve CHEN, D. J. (2009). *Impact of Cyberloafing on Affect, Work Depletion, Facilitation and Engagement. 24th Annual Society of Industrial and Organizational Psychology Conference*, At New Orleans, Louisiana, USA.
- LIM, V. ve CHEN, D. (2012). Cyberloafing at The Workplace: Gain or Drain on Work?. *Behaviour and Information Technology*, 31(4), 343-353.
- LOUKIDOU, L., LOAN-CLARKE, J. ve DANIELS, K. (2009). Boredom in The Workplace: More than Monotonous Tasks, *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 381-405.
- MAHATANANKOON, P., ANANDARAJAN, M. ve IGBARIA, M. (2004). Development of A Measure of Personal Web Usage in The Workplace, *CyberPsychology and Behavior*, 7(1), 93-104.
- MALHOTRA, S. (2013). Cyber Loafing-A Holistic Perspective. *Episteme: An Online Interdisciplinary, Multidisciplinary and Multi-Cultural Journal*, 2(3), 1-13.
- MANZOOR, M. T., MANZOOR, T. ve KHAN, M. (2020). Workplace Incivility: A Cynicism Booster Leading to Turnover Intention, *Decision*, 47(1), 91-99.
- MASLACH, C. ve JACKSON, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout, *Journal Of Occupational Behaviour*, (2), 99-113.
- MASTRANGELO, P. M., EVERTON, W. ve JOLTON, J. A. (2006). Personal Use of Work Computers: Distraction Versus Destruction, *Cyber Psychology and Behavior*, 9(6), 730-741.
- MILLS, J. E., HU, B., BELDONA, S. ve CLAY, J. (2001). Cyberslacking! A Liability Issue for Wired Workplaces, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(5), 34-47.
- MİRZA, M., AR, T. ve SANTOSO, H. (2019). Internet Dan Perilaku Cyberloafing Pada Karyawan, *Psikoislamedia Jurnal Psikologi*, 4(1), 26-35.
- MORRIS, J. A. ve FELDMAN, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labour, *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- MUMFORD, K. ve SMITH, P. N. (2004). Job Tenure in Britain: Employee Characteristics Versus Workplace Effects, *Discussion Paper*, (1085), 1-34.
- ORAVEC, J. A. (2002). Constructive Approaches to Internet Recreation in The Workplace, *Communications of the ACM*, 45(1), 60-63.
- ÖRÜCÜ, E. ve AKSOY, M. (2017). Sanal Kaytarma ve Beş Büyük Kişilik Özelliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30), 265-282.

- ÖRÜCÜ, E. ve YILDIZ, H. (2014). İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma, *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 99-114.
- ÖRÜCÜ, E. ve Hasırcı, I. (2020). Örgütsel Sinizmin Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Çalışanların Eğitim Düzeylerinin Düzenleyici Rolü, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(4), 285-303.
- ÖZCAN, H. M. ve KOÇ, U. (2019). Dijitalleşmenin Karanlık Yüzü Gelişmeleri Kaçırma Korkusu: Banka Çalışanları Örnekleme, *Business and Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2851-2862.
- ÖZDEMİR, A. (2016). *Sanal Kaytarmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Aksaray Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Aksaray Üniversitesi.
- ÖZDEMİR, H. C. (2017). *Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının Çalışanların Sanal Kaytarma ve Sinizm Davranışları Üzerine Etkileri*. Doktora Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- ÖZTÜRK, M. (2019). *Örgütsel Sinizmin İş Erteleme ve Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi.
- ÖZTÜRK, M. (2021). *Örgütsel Bağlılığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerine Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Seyahat İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- POLAT, G. (2020). *Liderlik Tarzlarının Sinizm ve Sanal Kaytarma Davranışına etkisi Üzerine Bir Araştırma: Afyonkarahisar İli Belediye Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- POLZER-DEBRUYNE, A. M. (2008). *Psychological and Workplace Attributes That Influence Personal Web Use (Pwu)*. Doktora Tezi. Massey University.
- PRAKASH, A. ve KAUR, A. (2018). Cyber Loafing in The Organisation-Gain or Drain, *JKIJMS*, 2(1), 57-64.
- RAMAYAH, T. (2010). Personal Web Usage and Work Inefficiency, *Business Strategy Series*, 11(5), 295-301.
- ROBINSON, S. L. ve BENNETT, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- RUNNING, H. S. ve CAHYADIN, M. (2012). The Moderation Effect of Commitment to Supervisor and Internet Expertise on Work Stressor and Employee Cyberloafing: The Study on Employee of Local Government of Surakarta, *Journal of Indonesian Economy and Business*, 27(2), 271-284.
- RUNNINGSAWITRI, H. S. (2012). Role of Internet Experience in Moderating Influence of Work Stressor on Cyberloafing, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (57), 320-324.
- SADIÇ, E. (2019). *Sanal Kaytarma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Üniversite Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi.



- SHAPIRA, N. A., GOLDSMITH, T. D., KECK, P. E., KHOSLA, U. M. ve MCELROY, S. L. (2000). Psychiatric Features of Individuals with Problematic Internet Use, *Journal of Affective Disorders*, (57), 267-272.
- SHEKHER, R.ve JOSHI, R. (2018). Cyberslacking Facts of Organization: Determinants and Impact. *Helix*, 8(6), 4300-4303.
- STANTON, J. M. (2002). Company Profile of The Frequent Internet User, *Communications of The ACM*, 45(1), 55-59.
- ŞEKER, T. (2019). *Çalışanlarda Tükenmişlik ve Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi.
- ŞEN, M. L. (2005). *Kamu Görevlilerini Yoldan Çıkararak Bubi Tuzakları: Hediye ve Kişisel Kullanım Amacıyla Yapılan Bağışlar, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi.
- TAN, M. ve DEMİR, M. (2018). İşgörenlerin Kişilik Özelliklerinin Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi, *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(1), 49-68.
- TANDON, A., KAUR, P., RUPAREL, N., UL ISLAM, J. ve DHIR, A. (2022). Cyberloafing and Cyberslacking in The Workplace: Systematic Literature Review of Past Achievements and Future Promises, *Internet Research*, 32(1), 55-89.
- TATARİ, A. M. (2021). *Beyaz Yakalı Çalışanların İşyerindeki Mobbing Algılarının Sanal Kaytarma Davranışlarına Etkisi: İletişim Sektörü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi.
- TAYMUR, I. ve TURKCAPAR, M. H. (2012). Kişilik: Tanımı, Sınıflaması ve Değerlendirmesi, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar-Current Approaches in Psychiatry*, 4(2), 154-177.
- THANASEKAN, T. ve CHALA, D. (2015). Cyber Disorder, *Internasional Journal of Science and Resarch (IJSR)*, 4(4), 390-392.
- TÜRK DİL KURUMU SÖZCÜKLERİ. (2020). *Sanal Kaytarma*. 04 Haziran 2020 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı.
- URBACZEWSK, A. ve JESSUP, L. M. (2002). Does Electronic Monitoring of Employee Internet Usage Work?, *Communications of The ACM*, (45), 80-83.
- VITAK, J., CROUSE, J. ve LAROSE, R. (2011). Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking, *Computers in Human Behavior*, 27(5), 1751-1759.
- VITORIANO, M. A. V. ve GASQUE, K. C. G. D. (2019). Impactos da Busca de Informações Não Relevantes na Produtividade dep de Tecnologia da Informação, *Em Questão*, 25(2), 370-378.
- WAGNER, D. T., BARNES, C. M., LIM, V. K. G. ve FERRIS, D. L. (2012). Lost Sleep and Cyberloafing: Evidence from The Laboratory and A Daylight Saving Time QuasiExperiment, *American Psychological Association*, 97(5), 1068-1076.
- WANG, J., TIAN, J. ve ZHEN, Z. (2013). The Effects and Moderators of Cyber-Loafing

- Controls: An Empiricals of Chinese Public Servants, *Inf Technol Manag.*, (14), 269-282.
- WEATHERBEE, T. G. (2010). Counterproductive Use of Technology at Work: Information and Communications Technologies and Cyberdeviancy, *Human Resource Management Review*, (20), 35-44.
- WORSLEY, J. D., WHEATCROFT, J. M., SHORT, E. ve CORCORAN, R. (2017). Victims' Voices: Understanding The Emotional Impact of Cyberstalking and Individuals' Coping Responses, *SAGE Open*, 7(2), 1-13.
- WU, J. N., SONG, M., UGRIN, J. C., LIU, L. ve ZHU, T. (2021). Cyberloafing Research 1997-2019: A Citation-Based Literature Review, *Organizacija*, 54(2), 98-11.
- YAU, Y. H. C., POTENZA, M. N. ve WHITE, M. A. (2013). Problematic Internet Use, Mental Health and Impulse Control in An Online Survey of Adults, *J Behav Addict.*, 2(2), 72-81.
- YILDIRIM, F. (2018). Tükenmişlik Düzeyinin Sanal Kaytarma Davranışına Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(13), 302-313.
- YOUNG, K. (2011). Internet Abuse in The Workplace, *Academy of Business Research*, (II), 20-29.
- YOUNG, K. S. ve ROGERS, R. C. (1998). The Relationship Between Depression and Internet Addiction, *CyberPsychology and Behavior*, 1(1), 25-28.
- ZHANG, S., TIAN, Y., SUI, Y., ZHANG, D., SHI, J., WANG, P., MENG, W. ve SI, Y. (2018). Relationships between Social Support, Loneliness, and Internet Addiction in Chinese Postsecondary Students: A Longitudinal Cross-Lagged Analysis. *Front, Psychol.*, 9(1707), 1-13.



## *Bölüm 7*

# **DİJİTALLEŞMENİN KONTEYNER LİMANLARININ VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ**

*Mehmet MEŞE<sup>1</sup>*

*Murat YORULMAZ<sup>2</sup>*

---

1 Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı,  
ORCID: 0009-0006-3771-0489

2 Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü,  
ORCID: 0000-0002-5736-9146

## GİRİŞ

Küresel tedarik zincirinin önemli bir parçası olan konteyner limanları, dünya ticaretinin büyük bir kısmını yönetmektedir. Konteyner limanları, geleneksel limanlara göre daha hızlı, daha verimli ve daha güvenilir hizmet sunmaktadır. Deniz taşımacılığının vazgeçilmez unsurlarından olan konteyner gemileri ile bu gemilere hizmet veren konteyner terminallerin yer aldığı limanlar, uluslararası ticaretin önemli bağlantı noktalarıdır. Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler ve dijitalleşmenin yaygınlaşmasıyla birlikte birçok sektörde iş süreçlerinde büyük değişimler yaşanmaya başlamış ve konteyner limanları da bu değişimlerden etkilenmiştir. Dijitalleşmenin konteyner limanı verimliliğine etkisi üzerine yapılan araştırmalar, bu alanda yapılan yatırımların işletme maliyetlerini düşürdüğünü, operasyonel verimliliği arttırdığını ve müşteri memnuniyetini yükselttiği görülmektedir. Yapay zekâ, bulut bilişim ve nesnelerin interneti gibi teknolojilerin kullanımıyla liman işletmelerinin işletme maliyetleri düşmüş, hizmet kalitesi, operasyonel verimlilikleri ve müşteri memnuniyeti artmıştır. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı, konteyner taşımacılığı, konteyner limanları ve dijitalleşme hakkında bilgi vermek ve dijitalleşmenin konteyner limanlarındaki verimliliğe etkisini değerlendirmektir.

## DENİZ YOLU TAŞIMACILIĞI

Taşımacılığın en yaygını olan deniz yolu taşımacılığı ortaya çıktığı andan itibaren devamlı gelişim göstermiş ve ticaretteki payı ve önemi büyümeye devam etmiştir. İnsanoğlu suları ilk olarak sallar ile geçmiş, kürek ve yelkenlerin kullanılmaya başlamasıyla seyir süreleri ve mesafeleri artmış, makinelerin ortaya çıkmasıyla birlikte büyük tonajlı gemiler inşa edilmeye başlamıştır. Deniz yolu taşımacılığının yaygınlaşmasıyla birlikte gemiler için barınma, yükleme ve boşaltma yapabilecekleri limanlar ortaya çıkmıştır. Tarih boyunca deniz yolu taşınması ve limanlar, ülkelerin ve şehirlerin ekonomilerinin gelişmesine katkı sağlamıştır (İnanlı ve Yorulmaz, 2021). Deniz yolu taşımacılığı, taşınan malların diğer taşıma modellerine kıyasla hem tek seferde taşıma miktarının fazla olması hem de taşıma maliyetinin düşük olması sebebiyle kabul görmektedir (Yorulmaz ve Baykan, 2024). Dünya genelinde ticari yüklerin yaklaşık %90'ı deniz yolu ile taşınmakta, deniz yolu ile taşınan yüklerin ise yaklaşık %70'i konteyner gemileri ile taşınmaktadır (Yüksekyıldız, 2021). Dolayısıyla konteyner gemileri deniz yolu ulaştırmasında önemli araçlar olarak yer almaktadır.

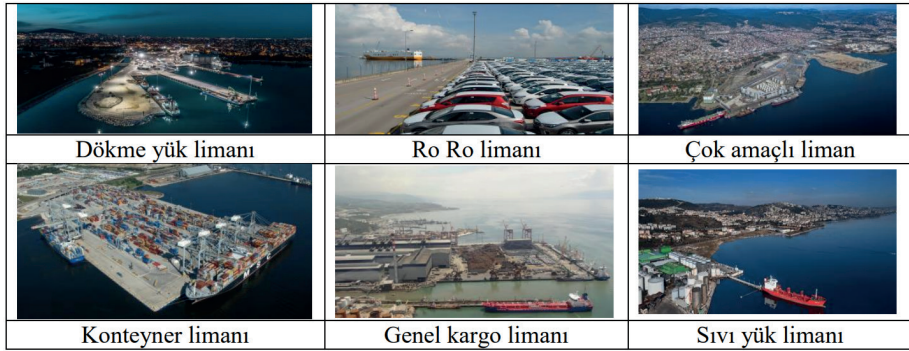
Deniz ve karanın birleştiği yer olan limanlar, teknolojide meydana gelişmeler ve sanayide yaşanan değişimler neticesinde lojistik üs haline gelmiştir. Bugünün dünyasında önemleri daha da artan limanlar, tedarik zincirinin en önemli halkası haline gelmiştir. Ekonomik değerleri artan ve lojistik üs haline gelen limanlarda, yükleme/boşaltmanın daha az maliyetli olması, malların daha güvenli ve kaliteli bir şekilde transfer edilmesi ve çok fazla sayıda fonksiyonun yerine getirilebilmesi için tesislerin ve sahip oldukları donanımların standart özellikler-

de olması zorunlu hale gelmiştir (Esmer, 2010). Bugün dünyada 5500 civarında liman bulunmakta ve Türkiye'deki liman tesisi sayısı ise 206'ya ulaşmıştır.

Deniz taşımacılığında yükler değişik tip ve boydaki gemiler ile taşınmaktadır. Bu yüklerin gemi donanımları ya da liman vinçleri ile ulaştırması ve teslim alınması gerekmektedir. Kıyı-gemi bağlantı noktası olan limanlar hizmet verdikleri gemi özelliklerine göre tasarlanmaktadır. Tanker, kuru yük, dökme yük, yolcu ve konteyner limanları olarak özel yük tipine hizmet veren liman ekipmanları dijital teknolojiler ile donatılabilmektedir. Konteyner gemileri gelişmiş taşıma kapasitesi ve diğer gemilere göre daha yüksek seyir hızıyla seferi tamamlayabilmektedir. Kutulanmış halde taşınan yüklerin sağladığı yük donanımı ve gemi yükleme planı avantajı sayesinde kapıdan kapıya taşıma hizmeti sürdürülebilmektedir. Liman yönetiminin gerekli ekipman ve personel ile planlama yaparak limanda kalış süresini en düşük sürede tutması gerekmektedir. Aynı zamanda değişken navlun fiyatları sebebiyle ve geminin sefer yaptığı sürece kar elde edebileceğinden dolayı limanda kalınan süreler işletme karını düşürebilmektedir (Atak, 2022).

Yükler, gemiler ve yolcuların gerektiğinde sığınarak korunabildikleri ve ihtiyaçlarını giderebildikleri limanlar aynı zamanda taşımacılıkta ihtiyaç duyulan desteğin karşılandığı, depolama, bakım-onarım gibi hizmetlerin verildiği yerlerdir (Tunalı ve Akarçay,2022). Gemilerin limanlarda bekleme sürelerinin azaltılması ihtiyacı, limanların ihtisaslaşmasına neden olmuştur. Bunun neticesinde, Şekil 1'den de görüldüğü gibi kuru dökme yük, sıvı dökme yük, genel yük ve yolcu terminaleri gibi liman terminal çeşitleri oluşmuştur (Başbuğ ve Esmer, 2022).

Şekil-1. Yükleme Çeşitlerine Göre Limanlar



**Kaynak:** İnanlı ve Yorulmaz, 2021

Gemileri barındıran limanlar son 100 yılda oldukça modernize edilmiştir. Bugün bildiğimiz şekliyle konteyner limanları ancak 1950'lerde norm haline gelmişler ve dünyanın ilk otomatik konteyner limanının hizmete girmesinden bu yana sadece 30 yıl geçmiş. O zamandan beride dünya çapında 40'tan fazla liman tamamen otomatik hale gelmek için dönüşümden geçmiştir. Dijitalleşme

ve otomasyon süreci limanların hafife aldığı, göz ardı ettiği bir süreç değildir. Ticareti yapılan malların yüzde 90'ından fazlasının deniz yollarıyla taşınması, liman hizmetlerinde yaşanabilecek herhangi bir kesintinin zincirleme etkisi olabilecektir. Bu nedenle herkese uyan tek bir çözüm olmadığı için otomasyon ve dijitalleşme ölçeğinin her bir liman operasyonu için doğru olması kritik önem taşımakta (Özdemir, 2023) ve sürdürülebilir olması için liman profesyonelleri tarafından önemsenmektedir.

## KONTEYNER LİMANLARI

Konteyner limanları, konteynerlerin kara/demir yolu ile deniz yolu sistemi arasında karşılıklı olarak elleçlendiği, depolanabildiği ve ambalajlanabildiği tesislerdir (Esmer, 2010). İntermodal taşımacılığın kullanışlı hale gelerek yaygınlaşması ve teknolojiye meydana gelen gelişmeler konteyner limanlarının da gelişmesine sebebiyet vermiştir. Deniz yolu taşımacılığının ilk dönemlerinde dökme yükler katı ve sıvı olarak taşınmaktaydı. Konteyner taşımacılığının artış göstermesi konteyner limanlarının oluşmasına sebep olmuştur. Konteyner limanlarının sayılarında ve kapasitelerinde yaşanan artışlar sonucunda limanlar arasında rekabet artmaya başlamıştır. Yaşanan rekabette öne çıkabilmek için konteyner limanlarının kapasite ve hizmet kalitelerini yükseltmek ve operasyonel yeteneklerini etkin bir şekilde kullanabilmek amacıyla teknolojik olarak gelişim göstermek zorunluluk haline gelmiştir (İnanlı ve Yorulmaz, 2021). Şekil 2'den de görüldüğü gibi konteynerlerin liman lojistik döngüsü, liman operasyonlarının sistemli olarak gerçekleştiğini ortaya koymaktadır.

Şekil-2. Konteynerlerin Liman Lojistik Döngüsü



Kaynak: İnanlı ve Yorulmaz, 2021

Konteyner taşımacılığının 1960'dan itibaren gelişmesiyle birlikte konteyner gemileri ve limanları da gelişmeye başlamıştır. Konteyner limanları; ticaretin konteynere doğru kayması, multimodal taşımacılığının yaygınlaşması, ana rotalar üzerindeki limanların stratejik olarak önemli hale gelmesi, konteyner filolarının kapasitelerinin artması, limanların teknolojik olarak gelişmesi ve otonom donanımların kullanılmasıyla birlikte daha önemli hale gelmiştir (Esmer, 2010).

#### Konteyner Limanları;

- Ana Liman: Ana hatlarda büyük gemilerin uğradığı limanlar (Rotterdam Limanı),
  - Aktarma Limanı: Uluslararası yük aktarımı için gemilerin yanaştığı limanlar (Malta Limanı),
  - Uçrak Liman: Ana taşıyıcı gemilerin belli aralıklarla yanaştığı ancak aktarma operasyonu amaçlı kullanılmayan limanlar (Mersin Limanı),
  - Besleme Limanı: Ana limanlardan elleçlenen kargoların aktarıldığı kendi bölgelerine hizmet veren limanlar (İzmir Alsancak Limanı)
- olmak üzere dört grupta hizmet vermektedir (İnanlı ve Yorulmaz, 2021).

Konteyner terminalinde gemi, saha ve CFS (Container Freight Station - Konteyner Yük İstasyonu) planlamaları yapılmaktadır. Gemi planlama süreci ise;

- Rıhtım planlama: Yanaşılacak rıhtım belirlenir.
- Gemi istif planlama: Konteynerlerin yerleştirilmesi/alınması belirlenir.
- Rıhtım vinci planlama: Yükleme/boşaltma yapacak vinç belirlenir.

Konteyner terminali operasyonları; gemi, saha, CFS ve kapı operasyonları olmak üzere dört alana ayrılmaktadır.

- Gemi operasyonu: Yükleme/boşaltma ve gemiye verilen diğer hizmetler.
- Saha operasyonu: Taşınma, istiflenme ve muhafazası.
- CFS operasyonu: İç dolum/boşaltım hizmetleri.
- Kapı operasyonu: Terminale giriş/çıkış süreçleri, faaliyetlerini kapsamaktadır (Yaşar, 2017).

Bu kapsamda, konteyner terminaline ulaşan gemilerin kargo operasyon süresi tahmini değerli çıkarımlar sağlayabilir. Özellikle liman donanımı planlanması, planlama sonucu sağlanacak verim, operasyonun ileriye yönelik tahmini, süreç raporları ve bu raporlara kolaylıkla erişim sağlanması limanın re-

kabet gücünü artırabilir. Çevresel olumlu etkilerinin yanı sıra yönetimin operasyondan elde edebileceği maddi kazancı yükseltecek süreçler büyük önem arz etmektedir (Atak, 2022).

### **KONTEYNER TAŞIMACILIĞI YAPISI VE ÖZELLİKLERİ**

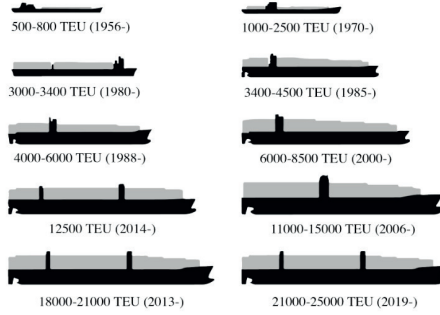
1956'da ilk konteyner gemisi fikrinin ortaya çıkmasından itibaren denizcilik sektörüne hizmet veren ve kutulanmış haldeki yükleri taşıyan gemilerin boyutları, gemi taşıma kapasiteleri ile liman yük operasyonu hacmi de büyümeye başlamıştır. Değişen taşıma talepleri ve gemi kapasiteleri sebebiyle limanların aynı anda daha fazla miktarda yük operasyonu yapması gerekmektedir. Değişen ihtiyaçlar doğrultusunda yalnızca tek tipte konteyner taşınmamakla beraber aynı zamanda sıvı, dökme, soğutulmuş ve “over-size/wide” denilen bir konteyner hacminden daha fazla yer kaplayan yüklerin taşınması yaygınlaşmıştır. Konteyner çeşitleri ise 20, 40 ve 45 ft olarak sınıflandırılmaktadır. Bununla beraber düz, soğutuculu, tank, üstü açık ve yarım konteyner gibi çeşitleri de bulunmaktadır. Tüm bu değişken konteyner tipleri ve gemi kapasitesi operasyon planlaması yapan konteyner liman yönetiminin iş yükünü artırmaktadır (Atak, 2022).

Şekil 3'ten görüldüğü gibi konteyner gemilerinin gelişimi;

- 1. nesil: 1956 – 1970 yılları arası, diğer gemilerden dönüştürülmüş, boyu 135-200 m ve 500-800 TEU,
- 2. nesil: 1970-1980 yılları arası, boyu 215 m ve 1000-2500 TEU, hücreli konteyner gemileri,
- 3. nesil: 1980-1988 yılları arası, boyu 250-290 m, 3000-4000 TEU, Panamax sınıfı,
- 4. nesil: 1988-2000 yılları arası, boyu 275-305 m, 4000-5000 TEU, Post Panamax,
- 5. nesil: 2000-2005 yılları arası, boyu 335 m, 5000-8000 TEU, Post Panamax Plus,
- 6. nesil: 2006 sonrası, boyu 397-400 m, 11000-23500 TEU (İnanlı ve Yorulmaz, 2021).



Şekil-3. Konteyner Gemileri Çeşitleri



**Kaynak:** *Atak, 2022*

Konteyner taşımacılığı, hem depolama hem de ulaştırma açısından sağladığı kolaylıklar neticesinde sürekli olarak büyümeye devam etmektedir. Günümüzde konteyner limanları ticaret zincirinin en önemli halkası ve bağlantı noktası olmuştur. Konteynerler standart ölçülerde üretilmeye başlamış ve buna bağlı olarak gemiler de standart konteynerlere göre inşa edilmiştir. Köşelerinde kaldırılması, taşınması ve sabitlenmesini sağlayacak özel bağlantıları olan konteynerlerin ölçüleri :

- Uzunluk : 6/12 m,
- Genişlik : 2,4 m,
- Yükseklik : 2,6 m'dir.

Konteyner uzunluğu:

- 6 m olanlar 20'lik (1 TEU = twenty-foot equivalent units),
  - 12 m olanlar 40'lık (1 FEU = 2TEU = fourty-foot equivalent units),
- olarak adlandırılmaktadır (İnanlı ve Yorulmaz, 2021).

Şekil-4. Konteyner Çeşitleri

20'lik konteyner	40'lık konteyner	Yüksek hacimli konteyner	Soğutuculu konteyner
Tank konteyner	Dökme yitk konteyner	Açık konteyner	Platform konteyner
	Üstü açık konteyner		Üstü açılabilir konteyner

**Kaynak:** *İnanlı ve Yorulmaz, 2021*

Konteyner hareketleri; gemi liman arası, rıhtım transferi ve liman içi hareket olarak üç ana başlıkta toplanabilmektedir.

- Gemi liman arası konteyner hareketleri ise yükleme, tahliye, yüklenmiş konteynerin aktarılması, tahliye edilmiş konteynerin aktarılması, gemi içi konteyner yer değiştirmesi, rıhtıma konularak konteyner yer değiştirmesi, gemi üzerinde bulunan konteynerin tekrar elleçlenmesi, gemi üzerinde bulunan konteynerin rıhtım üzerinden tekrar elleçlenmesi, konteynerin hatalı olarak birden fazla elleçlenmesi ve ambar kapağı işlemleridir.

- Rıhtım transferi hareketleri ise tahliye edilmiş konteynerin istiflenmesi, diğer gemiye ya da barca aktarılacak konteyner istiflenmesi, liman içi konteyner yer değiştirmesi ve liman içi konteyner tekrar elleçlenmesidir.

- Terminal içi işlemlerde ise yükleme ya da tahliye operasyonu tamamlanmış yüklere hizmet verilmektedir. Dolu konteynerin içinin boşaltılması, dışarı gönderilecek istif alanına nakliyesi ve görevli personelin güvenlik kontrolü için konteyner taşınması süreçleri terminal içi işlemlere örnektir (Atak, 2022).

Uluslararası kurallar doğrultusunda deniz taşımacılığının verimli ve ucuz bir şekilde tamamlanması hedeflenmektedir. Özellikle son dönemde yükselen taşıma ücretleri kar oranlarını yükseltmiş olsa bile yakıt tüketiminin ve insan hatası kaynaklı kazaların azaltılması hedeflenmektedir. Belirli taşıma kapasitesine sahip gemiler ile önceden tanımlanmış iş yükü hacmine sahip limanlar en kısa sürede yüksek miktarda yükü elleçlemeyi hedeflemektedir (İnanlı ve Yorulmaz, 2021).

Yükleme-tahliye yönetimi ve rıhtım vinci operasyonu beraberinde taşıyıcı kontrolü iş yükünü getirmektedir. Liman sahasından ya da gemiden alınan yüklerin ilgili noktaya en kısa sürede taşınması gerekmektedir. Taşıma planlanması liman operasyon otomasyon seviyesine göre insansız tamamlanabileceği gibi geleneksel limanlarda sürücü kontrolündeki terminal çekicileri ile yapılabilmektedir. Rıhtım vinci yakınındaki alanda hazırda bekleyen terminal çekicileri iş emirleri sayesinde konteyner taşıma işlemini üstlenmektedir. Aynı şekilde yüklenecek olan konteyner liman sahasından bu araçlar sayesinde rıhtım vinci ya da mobil vinç altına getirilerek gemiye yüklenmesi sağlanmaktadır. Liman operasyon kapasitesi en üst seviyeye çıktığında taşıyıcıların planlanması ve kontrolü zorlaşabilmektedir. İstiflemede; liman sahası süreci “Cargo control room” ya da kumanda odasında bulunan görevli personel tarafından idare edilmektedir. Terminal çekici sürücüsünün liman sahası yol seçenekleri seyir yardımcısı sistemler ile daha kolay yönetilebilmekte ve izleme/anlık yer takibi kolaylıkla yapılabilmektedir (Atak, 2022).

## DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Deniz ulaştırması; yük, gemi ve limanın birbirleriyle bağlantılarının ortaya çıkardığı dinamiklerden meydana gelmektedir (Yorulmaz ve Derici, 2024).

Yükleri gönderenler ile hizmet verenler yükleri taşımacılık boyunca takip etmek istemektedir. Bu kapsamda limanda olma zamanı, anlık olarak bulunduğu mevkiyi, terminaldeki durumunu, varsa gecikme ya da olumsuz bir durum hakkında bilgi sahibi olmayı istemektedir. Yükleri gönderenler, yüklerine ilişkin bilgileri firmaların web sitelerinden, telefon ya da e-posta ile öğrenmektedir. Ancak bu şekilde öğrenilen bilgiler genellikle eksik ya da yanlış olabilmekte buna bağlı olarak yapılan planlamalar hatalı olmakta ve maliyetlerin yükselmesine sebebiyet vermektedir (Çalışkan, 2020).

Avrupa'da ortaya çıkan ve dijital dönüşümü gerçekleştiren akıllı liman projesi, Endüstri 4.0'dan sonra zorunluluk haline gelmiştir. Dijitalizasyon, 1980'lerde bilgisayar teknolojisinin hayata girmesiyle ortaya çıkmıştır. Dijitalizasyon ile yapılan işlemlere ilaveten verilerin elde edilerek doğru karar verme kabiliyeti kazanmasına dijitalizasyon denmektedir. Dijitalizasyon ile birlikte daha doğru kararlar verilmekte, işlerin basitleştirilmesi, analiz edilmesi ve koordinasyon işlemi daha hızlı yapılmaya ve bunun sonucunda maliyetler ve özellikle limanlarda harcanan zaman azaltılmaya başlamıştır (Eyit, Yorulmaz, Taş, 2022). Dijitalleşme, analog datalarının dijital aktarılmasıyla meydana gelen dijitalizasyon sonucunda, insan ile makine arasında oluşan etkileşime olanak sağlayan teknolojidir (Yorulmaz ve Derici, 2024).

Teknolojide yaşanan gelişimler 4 gruba ayrılmaktadır:

- Endüstri 1.0: El işçiliği ve atölyelerin olduğu dönemdir. Buharlı tezgâhlar ile su gücüyle çalışan tezgâhların kullanılmıştır.
- Endüstri 2.0: Elektrik enerjisi kullanılarak seri üretim başlamıştır.
- Endüstri 3.0: Programlamayla çalışan makineler kullanılmış ve otomasyon sistemleri kullanılmıştır.
- Endüstri 4.0: Bilgi teknolojileri, siber fiziksel gelişim, duyarlılar ve genel ağ ile birlikte elde edilen veriler analiz edilerek, daha hızlı ve doğru karar alabilme, ürün elde edebilmenin daha az maliyet ile yapılmasını sağlamıştır (Eyit, Yorulmaz, Taş, 2022).

21.yüzyılda ortaya çıkan dijitalleşme ile birlikte robotik, akıllı ve otonom yapılar, e-ticaret, e-devlet, üretim vb. alanlarda değişim ve dönüşümler yaşanmaya başlamıştır. Özellikle iş modelleri ve operasyonları, elde edilen verilerin depolanması ve karar verme mekanizmaları üzerinde dijital dönüşümün etkisi hissedilmiştir. Web siteleri, mobil tabanlı yapılar, genel ağ, bulut bilişim, akıllı nesnelere, medya, yapay zekâ, sanal gerçeklik ve 3D gibi birçok teknoloji dijital dönüşümden etkilenmiştir. Dijital dönüşüm ile birlikte gelişen ve değişen limanların verimlilikleri artmaktadır (İnanlı ve Yorulmaz, 2021).

Limana seçim kriterleri üzerine yapılan içerik analizi incelendiğinde; son 30 yılda özellikle maliyet faktörleri öne çıkmaktadır. Limanlar işletmeleri, ra-

kipleri karşısında daha fazla pay elde edebilmek ve öne çıkabilmek için maliyetlerini azaltmaları gerekmektedir (Başbuğ ve Esmer, 2022).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler neticesinde iş ve yönetim modelleri de değişmeye başlamıştır. Endüstri 4.0; tedarik zinciri, üretim ve hizmetin bütün süreçlerinde kendini yönetebilen, bütünleşik, insan müdahalesini asgari seviyede tutarak işleyen ve merkezi olmayan kararlar alabilen teknoloji, aygıt ve süreçler bütünüdür. Uluslararası alanda bütünleşik akıllı liman ağı kurularak hava, kara ve deniz yolları ile limanlar arasında karşılıklı olarak veri ve bilgi aktarımı olabilecek, işlemler elektronik ortamda yapılabilecek, gecikme ve bekleme süreleri asgari seviyeye düşürülecektir (Çalışkan, 2020).

Endüstri 4.0, limanlarda “Liman 4.0” adıyla kullanılmaya başlanmıştır. Limanların bu seviyeye gelebilmesi için tamamlamaları gereken aşamalar;

- Çevrim içi liman: Limanda sensör teknolojisi kullanılarak insan gücünün yerini otomasyon almıştır.
- Akıllı liman: Elde edilen bilgiler kullanılarak karar verilir, bilgi ve kararlar görünür olması amacıyla dijital ortama gönderilir. Bu süreçler gerçek ve eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir.
- Liman 4.0: Veriyi dışarıya aktarır, enerji, tedarik ve ağlar birbiriyle irtibatlıdır (Eyit, Yorulmaz, Taş, 2022).

2017’de yapılan “Navigate” adlı programda 550 liman arasında olabilecek en efektif yollar ortaya koyularak tedarik zincirini değerlendirme imkânı sunduğu müşterilerin karar vermesine yardımcı olmaktadır. Bahse konu programda mevcut olan “boş depo planlayıcısı” uygulamasıyla boş konteynerlerin bulunduğu yerler belirtilmektedir (Çalışkan, 2020).

Doğru teknolojinin doğru ölçekte doğru ortakla entegrasyonu ile çalışan limanlarda, yollar ve araçlar güçlü 5G ağlarında çalışan ve yapay zeka ve bulut bilgi işlem tarafından desteklenen sensör ağlarına ihtiyaç duymaktadır. Akıllı kılavuz araçlar, düzgün ve istikrarlı sürüşünün yanı sıra kavşaklarda birkaç aracın aynı anda dönmesini sağlayan yol planlayıcısıdır. Bulutta dinamik kısa yol planlaması çok sayıda terminal işlemine yanıt vermekte ve liman genelinde optimum verimlilik elde etmek için görevleri gerçek zamanlı olarak ayarlamaktadır (Özdemir, 2023).

## **DİJİTALLEŞMENİN KONTEYNER LİMANI VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ**

Limanların verimliliği hem liman işletmeci hem de gemi şirketleri açısından önem arz etmektedir. Liman hizmetlerinin ana maksadı elleçleme miktarının fazla olmasıdır. Bu amaçla hızlı, güvenli ve kaliteli hizmet vermek limanların kendi kaynaklarını ne kadar etkin kullandığını ortaya koymaktadır (Ateş ve Esmer, 2014).

Limanlar arası rekabette en büyük hedef ise verimli ve ucuz hizmetin sağlanmasıdır. Liman kapasitesine bağlı olmakla birlikte yönetim, kargo operasyon miktarını en üst seviyede kullanmayı hedeflemektedir. Liman kapasitesi ve taşıma ihtiyacı artsa da liman içi operasyonun optimize edilmesi sayesinde verimli bir şekilde idare edilmesi gerekmektedir (Atak, 2022).

Mevcut akıllı sistemler; oluşabilecek aksiliklere çözüm üretmesi, yükleme/boşaltma takımlarının arızalanması, tahmini yükleme/boşaltma sürelerindeki yanılığının fazla olması, yük giriş/çıkış oranlarında meydana gelebilecek değişkenlikler ve liman imkanlarının kullanılmasında değişimler yaşanması durumunda stratejik öneme haizdir (Çalışkan, 2020).

Konteyner liman işletmeleri sahip olduğu donanım ve yazılımlar ile operasyon planlamasını gemi limana varmadan önce tamamlayabilmektedir. Gemi limana varış sırası ya da yüke göre operasyon yapılacak rıhtım belirlenmektedir. Önceden yapılan planlamada kargo operasyon süresi rıhtım, donanım ve insan gücünün en iyi şekilde kullanılacağı varsayılarak tahmin edilmektedir. Gemiden karaya ya da mobil vinçlerin limanda bulunan gemi sayısına ve yük durumuna göre en uygun şekilde ayarlanması sonucunda liman en yüksek verim ile çalışabilmektedir. Genellikle donanım işgücü kapasitesine bağlı olarak yapılan bu tahminde insan hatası kaynaklı kazalar yüzünden ya da uygun olmayan iş atama emirleri sebebi ile zaman kayıpları yaşanabilmektedir (Atak, 2022).

Verimliliği yüzdesi büyük olan liman incelendiğinde teknik ve işlevselliğinin diğer limanlara kıyasla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yıllık yükleme/boşaltma miktarı büyük olan limanların verimliliklerinin diğer limanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür (Yüksekıldız, 2021).

Limanlar, artmaya başlayan yük trafiği ve talep ile navlundaki dalgalanmalar sebebiyle birçok değişkeni dikkate almak zorundadır. İşletmeler meydana gelen aksaklıklar ve sıkıntılı durumlara karşı teknolojiyi başvurmaktadır. Teknoloji sayesinde limanlar hem daha verimli çalışabilmekte hem de veri akışı sürekliliği devam ettirmektedir (Yorulmaz ve Baykan, 2024).

Geçmiş veriler ışığında operasyonların detaylı analizi yapılabilmektedir. Örneğin hangi saatler arasında kargo yükleme zamanının daha hızlı olduğunun bulunması, konteyner yükleme ya da tahliye durum tahmini, hava durumunun operasyona nasıl etkilerinin olacağını belirlenmesi de mümkün olabilmektedir. Liman operasyonunun her bir basamağını bilgisayara öğretilmesi sayesinde liman otomasyon seviyesi artırılabilen ve gerekli yatırımlar yapılabilmektedir (Atak, 2022).

Dijitalleşmiş limanlarda özerk bir karar işleyişi meydana getirebilmek için akıllı duyarğalar kullanılmaktadır. Dünyanın önde gelen akıllı limanlarından olan Rotterdam limanında; gelgit, akıntı, sıcaklık, rüzgâr, su seviyesi ve rıhtım

durumu vb. bilgilerin toplanıp yönetilmesi için denize ve kıyıya akıllı duyargalar yerleştirilmiş olup böylece daha güvenli, emniyetli ve verimli trafik işleyişi gerçekleştirilmektedir. Toplanan datalar bulut tabanlı IoT sistemi ile çözümlenir, Yapılan çözümler neticesinde gemilerin bekleme süreleri daha düşük seviyelere indiren, yanaşma ve elleçleme faaliyetleri için en ideal süreler belirleyen ve liman kapasitesinden daha çok geminin faydalanmasına imkân veren bir karar mekanizması oluşturulmuştur. Verimlilik oranının yüksek olduğu sistem ile verilen kararlar neticesinde gemilerin limanda kalış süreleri yaklaşık 1 saat azalmıştır. Limanda kalış süresinin azalmasıyla tarifeli denizyolu taşıyıcıları yaklaşık 80.000 dolar tasarruf edilmiştir (Çalışkan, 2020).

DP World Yarımca Limanı web sayfasında, “konteyner sorgulama”, “araç rezervasyon sistemi (ARS)”, “rıhtım/gemi programı sorgulama”, “doğrulanmış brüt ağırlık (DBA)”, “ithalat tartım sonucu”, “çevrimiçi proforma fatura oluşturma”, “tahmini fatura tutarı hesaplama”, “hizmet talebi oluşturma” hizmetleri verilmektedir. Bununla birlikte mobil cihazlarda kullanıma sunulan “kolay rota” hizmeti ile kamyon şoförlerinin konteynere kısa sürede ulaşabilmesine olanak sağlayarak liman işleyişinde verimliliğin artmasına, enerji ve zamandan tasarruf edilmesine katkı vermektedir. “Kolay rota” uygulaması sayesinde liman içerisindeki konteynere en kısa sürede ulaşılarak yakıt tasarrufu sağlanmakta ve karbon emisyonlarını asgari seviyeye indirgemektedir (Yorulmaz ve Derici, 2023).

## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Dijitalleşme, son yıllarda tüm sektörlerde olduğu gibi konteyner limanı işletmelerinde de büyük bir değişim ve dönüşüme sebep olmaktadır. Dijital teknolojilerin giderek yaygınlaşması ve gelişmesi sayesinde konteyner limanları daha verimli, güvenli ve hızlı hale gelmiştir. Dijitalleşme, iş süreçlerini otomatikleştirme ve veri analitiği gibi teknolojilerin kullanımı sayesinde işletme verimliliğini artırmayı amaçlayan bir süreçtir. Konteyner limanları için, dijitalleşme, gemi yanaştırmadan konteyner taşımacılığına kadar tüm süreçleri kapsayacak şekilde uygulanabilir.

Dijitalleşmenin konteyner limanı verimliliğine etkisi, öncelikle lojistik süreçlerde yaşanan iyileştirmeler ile başlamaktadır. Dijital teknolojiler sayesinde konteyner limanları, liman işletmecileri tarafından daha etkili bir şekilde yönetilebilmekte ve lojistik süreçlerin daha iyi planlanmasına imkân sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, konteyner limanlarında kullanılan otomasyon sistemleri ve yapay zekâ uygulamaları, iş gücünden tasarruf edilmesini ve işlemlerin daha hızlı gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

Dijital teknolojiler sayesinde konteyner limanları;

- Gerçek zamanlı veri analizi yaparak iş süreçlerini optimize edebilmekte ve hataları en aza indirerek maliyetlerin düşmesini sağlamakta,

- Tedarik zincirinin daha iyi yönetilmesi ve lojistik süreçlerin daha esnek hale gelmesi de mümkün olmakta,

- Daha akıllı ve entegre bir şekilde çalışarak müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı ve etkili bir biçimde cevap verebilmektedir.

Sonuç olarak, dijitalleşmenin konteyner limanı verimliliğine etkisi oldukça büyük ve olumlu bir şekildedir. Dijital teknolojiler sayesinde konteyner limanları, daha hızlı, güvenli ve verimli hale gelmekte ve lojistik süreçler daha etkili bir şekilde yönetilerek maliyetlerin düşmesi sağlanıp müşteri memnuniyeti yükseltilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Atak, Ü. (2022). Konteyner Liman Operasyonlarının Makine Öğrenmesi Yöntemleri İle Analizi (Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Ateş, A. ve Esmer, S. (2014). "Farklı Yöntemler İle Türk Konteyner Limanlarının Verimliliği" Verimlilik Dergisi/Ocak 2014 | Sayı 1 | 61-76.
- Baştuğ, S. – Esmer, S. (2022). "Konteyner Taşımacılığı Pazarında Sürdürülebilir Liman Rekabetinin Belirleyicileri: Sistematik Literatür Araştırması" İzmir İktisat Dergisi, Yıl: 2022 Cilt:37 Sayı/No:1.
- Çalışkan, A. (2020). "Akıllı Liman Dönüşümünde Zorlukların Yorumlayıcı Yapısal Modelleme İle Değerlendirilmesi" Beykoz Akademi Dergisi, 2020; 8(1), 305-320
- Eyit, B., Yorulmaz, M., Taş, A. (2022). "Konteyner Limanlarında Kullanılan Dijital Teknoloji Uygulamalarının Değerlendirilmesi." TJSS, Yıl:6, Cilt:6, Sayı:11 / 2022.
- İnanlı, H. ve Yorulmaz, M. "Konteyner Limanlarında Dijital Dönüşüm: Kocaeli Limanlarında Bir İnceleme" TJSS Yıl:5, Cilt:5, Sayı:10 / 2021
- Özdemir, N. "Akıllı Limanlar: Teknoloji, Operasyonel Verimliliği Artırmada Limanların Nasıl Dönüştürüyor?" Özgür Kocaeli Gazetesi, 12 Temmuz 2023.
- Tunalı, H. ve Akarçay, N. (2022). "Konteyner Yük Taşımacılığı, Liman Alt Yapı Yatırımları ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkinin Analizi: OECD Ülkeleri Örneği". Journal of Economics and Financial Researches, 2022, 4(1): 102-118.
- Yaşar, N.Ş. (2017). "Zaman Esaslı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemi ile Konteyner Terminallerinde Maliyet Analizi". Muhasebe ve Finansman Dergisi, Ocak/2017
- Yorulmaz, M. ve Baykan, Y. (2024). "Liman İşletmelerinin Dijitalleşme Düzeylerinin Bütünleşik Bir Modelle Değerlendirilmesi" Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi. UIİİD-IJEAS, 2024 (42)
- Yorulmaz, M. ve Derici, M. (2023). "Akıllı Limanlar ve Türkiye'deki Limanların Dijital Teknoloji Uygulamaları". Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar Year: 7 - Number: 26 p. 291-308, Winter 2023.
- Yorulmaz, M. ve Derici, M. (2024). "Denizcilikte Dijitalleşme: Bilimsel Haritalama Yöntemi İle Bir Analiz". USOBED Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi, 8(1): 1-21
- Yüksekıldız, E. (2021). "Entropi Ve Eatwos Yöntemleri İle Türkiye Konteyner Limanlarının Verimlilik Analizi". Verimlilik Dergisi/Journal of Productivity | Nisan/April 2021 | Sayı/Issue 2 | 3-24.