

“

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

ALANINDA ULUSLARARASI ARAŞTIRMA VE DEĞERLENDİRMELER

Aralık 2024

EDİTÖR

DOÇ. DR. SEZEN GÜNGÖR

”

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

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

Birinci Basım / First Edition • © Aralık 2024

ISBN • 978-625-5955-57-9

© copyright

Bu kitabın yayın hakkı Serüven Yayınevi'ne aittir.

Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz.

The right to publish this book belongs to Serüven Publishing. Citation can not be shown without the source, reproduced in any way without permission.

Serüven Yayınevi / Serüven Publishing

Türkiye Adres / Turkey Address: Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak

Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA

Telefon / Phone: 05437675765

web: www.seruvenyayinevi.com

e-mail: seruvenyayinevi@gmail.com

Baskı & Cilt / Printing & Volume

Sertifika / Certificate No: 47083

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Alanında Uluslararası Araştırma ve Değerlendirmeler

ARALIK 2024

EDİTÖR

DOÇ. DR. SEZEN GÜNGÖR

İÇİNDEKİLER

ÖRGÜTLERDE KÜÇÜLME SONRASI YAŞANAN GERİDE KALAN SENDROMU

<i>Emine KARAKAPLAN ÖZER</i>	1
<i>Erkan PERKTAŞ</i>	1

İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİ

<i>Utku DEMİRCİ</i>	25
---------------------------	----

İŞ YERİNDE ÇEŞİTLİLİK YÖNETİMİ VE KAPSAYICILIK ÇALIŞMALARI ÜZERİNE BİR DERLEME

<i>Mustafa Şenyücel</i>	47
-------------------------------	----

İŞYERİNDE SİBER ZORBALIK ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

<i>Ömer Faruk COŞKUN</i>	61
--------------------------------	----

LİMANLARDA İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

<i>Ali UMUT ÜNAL</i>	79
----------------------------	----

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ: HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

<i>Ayşe Gül KILINÇ</i>	103
<i>Sabahat BAYRAK KÖK</i>	103

SEVGİNİN BAĞLADIKLARI: KARİYER TATMİNİ İÇİN KALP ZEKÂSI

<i>Nurdanur TAVLAN SOYDAN</i>	141
-------------------------------------	-----

İŞLETMELERDE YAPAY ZEKÂ VE YAPAY ZEKÂ KAYGISI: DÖNÜŞÜM
MÜ, TEHDİT Mİ?

Mustafa ALTINTAŞ159

YEŞİL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Arzu GÜNGÖR169

Mehmet Ozan CİNEL169

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE PARADİGMA DÖNÜŞÜMÜ: ÖRGÜTSEL
VE YÖNETSEL PERSPEKTİFTEN ELEŞTİREL BİR BAKIŞ

Sabahat Bayrak Kök179

Yeliz Mohan Bursalı179

Çağla Ekici179

ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİSİ VE İNOVASYON İLİŞKİSİ;
GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE İŞLETMELERİ PERSPEKTİFİNDEN BİR
İNCELEME

Yusuf KURT 211

TÜKENMİŞLİK KAVRAMI ÜZERİNE TEORİK BİR ÇERÇEVE

Ayşe Gül KILINÇ 227

Sabahat BAYRAK KÖK 227

ÖRGÜTSEL KRONİZM

Mithat TURHAN..... 261

Onur KÖPRÜLÜ 261

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERSPEKTİFİNDEN YEŞİL SİGORTACILIK

Erdinç CESUR..... 271

KADINLARIN ÇALIŞMA YAŞAMINDA KARŞILAŞTIKLARI
ZORLUKLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

<i>Meltem AKCA</i>	293
<i>Ceyhan YILDIRIM</i>	293
<i>Hilmiye KISA</i>	293

YEREL YÖNETİMLERİN SAĞLIK TURİZMİNEKİ ROLÜ

<i>M. Masum GÜLCEMAL</i>	311
--------------------------------	-----

PROAKTİFLİK BİREYSEL PERFORMANSI ETKİLER Mİ? MOBİLYA
TASARIM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

<i>Saadet Ela Pelenk</i>	333
--------------------------------	-----

İŞLETMELERDE DİJİTALLEŞME SÜRECİNDE DİJİTAL LİDERLİĞİN
ÖNEMİ

<i>Bedirhan ELDEN</i>	347
-----------------------------	-----

LİDERLİK VE GANİZASYONEL BAĞIMLILIK: LİTERATÜRDEKİ
EĞİLİMLER

<i>Olgun Irmak ÇETİN</i>	365
--------------------------------	-----

TÜKENMİŞLİK KAVRAMI ÜZERİNE TEORİK BİR ÇERÇEVE

<i>Ayşe Gül KILINÇ</i>	381
------------------------------	-----

<i>Sabahat BAYRAK KÖK</i>	381
---------------------------------	-----

EĞİTİM SÜREÇLERİNDE ÖĞRENEN VE YARGILAYAN ZİHNİYET

<i>Ahmet Sait ÖZKUL</i>	413
-------------------------------	-----

ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN BOYUTLARI

<i>Feyza Akgün</i>	429
--------------------------	-----

BÖLÜM 1

ÖRGÜTLERDE KÜÇÜLME SONRASI YAŞANAN GERİDE KALAN SENDROMU

Emine KARAKAPLAN ÖZER¹

Erkan PERKTAŞ²

1 Dr. Öğr. Üyesi, Adıyaman Üniversitesi, 0000-0003-0710-8850.

2 Dr. Öğr. Üyesi, Adıyaman Üniversitesi, 0000-0003-3080-2808.

GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler, rekabet veya müşteri odaklı bir pazarda olmak örgütleri iyi ürünler veya hizmet sunmaya zorlamaktadır. Bunu yaparken hızlı olabilmek, fiyatta ve teslimat süreçlerinde başarılı olmak müşteriler tarafından örgütten beklenen hizmetlerdir. Bu beklentiler ayrıca örgütleri değişime mecbur kılan nedenlerdir (Sahdev, 2004: 1). Bunun yanında, son yıllarda modern örgütler gerek ulusal gerek uluslararası birçok krizle mücadele etmek zorunda kalmıştır. Bu mücadeleler de örgütlerin yapısında ve hedeflerinde önemli değişikliklerin gerçekleşmesine neden olmuştur (Wolfe, 2004: 2).

Örgütlerde gerçekleştirilen bu tür değişimler örgüt adına yarar sağlayacağı düşüncesinden hareketle gerçekleştiriliyor olsa da bazen hem örgütsel hem de bireysel boyutta olumsuz sonuçların doğmasına da neden olabilmektedir. Örgütlerde küçülme özellikle son dönemlerde birçok farklı sebepten dolayı tercih edilen bir değişimdir. Bu sebepler finansal kaynaklı olabilmekle birlikte temel yeteneğe yoğunlaşmak veya değişen koşullara uyum sağlamak gibi nedenler de olabilmektedir.

Daha iyi ve hızlı hizmet veya ürün sunabilmek adına küçülmeye giden örgütler, süreçlerde ve kaynaklarda azalmaya giderken işgücünde de azalmaya gitmek durumunda kalmaktadır. İnsan Kaynakları departmanının güdümünde planlanması beklenen bu işgücündeki küçülme sürecinin yönetimi, hem örgütten ayrılan hem de çalışmaya devam eden çalışanlar adına çok önemlidir. İyi yönetilemeyen küçülme süreci, örgütten ayrılan çalışanlar sonrasında halihazırda çalışmaya devam eden çalışanların da olumsuz duygular yaşamalarına neden olabilmektedir. Örgütleri daha verimli ve rekabette başarılı kılmak adına gerçekleştirilen küçülme, öngörülemeyen nedenlerden kaynaklı negatif sonuçlar doğurabilir. Bu negatif sonuçlardan biri “Geride Kalan Sendromu”dur. Çoğu örgütün küçülmeden sonra kurumsal hedeflerine ulaşamamasında ana etken, süreç boyunca “insan faktörü”nü yeterince ve etkili bir şekilde ele almamalarıdır (Appelbaum vd. , 1997: 280).

Örgütler genellikle küçülme işlemi ve beraberinde işten çıkarmalar sonucunda baş gösterebilecek negatif tutumları ve durumları iyi tanımlayamamakta ve ciddiye almamaktadır. Çalışma arkadaşlarının işini kaybetmesini izleyen bireyler duygusal anlamda önemli boyutlarda etkilenmektedir. Bu duygu durumunun yanı sıra işten çıkarılan çalışanların işini de yapmak zorunda olmaları onların ruh halini, verimliliğini ve performansını ciddi düzeyde etkileyebilmektedir (Demir, 2010: 194). Örgütlerin başarıyı yakalayabilmesi adına stratejik bir kaynak olarak ele alınan beşeri sermaye unsuru “insan” göz ardı edilemeyecek kadar önem arz etmektedir.

Küçülmeye birlikte çalışanlar işini ne kadar iyi yaparsa yapsın yine de bir gün onu kaybedebilirsin mesajını içselleştirebilirler. İşe dair kontrolün kendi

ellerinde olmadığını hisseden çalışanlar öğrenilmiş çaresizlik durumuyla karşı karşıya kalabilirler. Tıpkı şiddet gören ama gidecek yeri olmayan kadınlar gibi susar, pasifleşir ve dayanmaya çalışırlar (Appelbaum vd., 1997: 278). Bu duruma yukarıda da belirtildiği üzere “Geride Kalan Sendromu” adı verilmektedir. Bu çalışmanın amacı örgütlerdeki küçülme süreçleri sonrasında yaşanan Geride Kalan Sendromunun ayrıntılı bir şekilde ele alınmasıdır. Bu amaçtan yola çıkan bu çalışmada öncelikle küçülme kavramı, daha sonra ise Geride Kalan Sendromu, nedenleri, bireysel ve örgütsel etkileri ve de yönetimi ayrı başlıklar altında ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

1. ÖRGÜTLERDE KÜÇÜLME KAVRAMI

1980’lerin başında, küresel rekabet baskısı, teknolojideki gelişmeler ve zorlu müşteri odaklı pazarın bir sonucu olarak yeni örgütlenme biçimleri geliştirildi. Bu durum örgütlerin yapılarını, süreçlerini ve çalışan sayılarını eleştirel olarak incelemelerine neden oldu (Sahdev, 2004: 166). Ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik anlamda gerçekleşen baskılara ek olarak küreselleşme, farklılaşmaya duyulan ihtiyacın artması, işgücü değişimi ve elektronik ticaret gibi gelişmelerden kaynaklı olarak da örgütler, yeniden yapılanma süreçlerine girme zorunluluğu hissetmişlerdir (Lichtenstein ve Brain, 2006: 3). 1990’lı yıllar sonrasında ise yeniden yapılanma stratejilerinden örgütlerde küçülme, insanlar, kurumlar ve ekonomiler üzerindeki etkisiyle beraber küresel bir olgu haline aldı. Küçülme, daha önceleri ekonomik zorluklardan kaynaklı olarak örgütlerin hayatta kalabilmeleri adına gerçekleştirdikleri bir durum iken günümüzde bu durumun nedenleri farklılaşmaktadır (Dolan vd., 2000: 35).

Küçülme (Kuzlowski vd., 1993: 267) “örgütsel performansın artırılması adına işgücünün azaltılması kararı” olarak tanımlanmaktadır. Küçülme süreci, iş yükünün azaltılmasını, bazı işlevlerin, hiyerarşik kademelerin veya birimlerin kaldırılmasını içeren veya idari faaliyetleri düzenleyen maliyet kontrol stratejilerinin uygulanması ile gerçekleştirilmektedir (Cameon vd., 1991). Küçülmeler gerçekleştirilirken dört odak noktası vardır (Özbey, 2010: 21):

- Çalışan sayısını azaltma
- Maliyetleri düşürme
- Örgütsel yapıda yenilenme
- Kültür değişimi

Küçülme gerçekleştirilirken, örgütün stratejisine, zamana, ihtiyaçlarına göre bu noktaların bazılarını veya tamamına odaklanılmış olunabilir. Odaklanılan bu noktalar ise örgütün küçülmeye gitme nedenleriyle ilişkilidir. Örgütler birçok farklı neden kaynaklı küçülmeye gidebilmektedir. Örgüte fayda sağlanması adına hedeflenmiş ve beklenti içerisine girilmiş bu nedenler aşağıdaki maddeler halinde sıralanabilir (Appelbaum vd., 1997: 279).

- Satın almalar ve birleşmeler,
- Kapanmayı veya iflası engellemek,
- Özelleştirme için hazırlık yapmak,
- Rekabet için maliyetleri düşürmek,
- Genel giderlerin düşürülmesi,
- Daha hızlı iletişim,
- Daha az bürokrasi,
- Daha fazla girişimcilik,
- Daha hızlı karar alma,
- Verimlilikte artış.

Küçülmeler çok dikkatli gerçekleştirilmelidir. Kıymetli çalışanları işten çıkarmamak örgüt adına çok önemli bir durumdur. Kısa vadede örgütün kendisini kurtarma kabiliyetine sahip çalışanlara ihtiyacı vardır. Daha uzun vadede ise işi geliştirebilecek çalışanlara ihtiyaç duyar. Bu nedenle hem kısa vadeli sağkalm hem de uzun vadeli yeniden gelişme, örgütün doğru insanları tutmada başarılı olması ve sadece bu iki önemli durum için daha az katkıda bulunması beklenen çalışanları işten çıkarması şartına bağlıdır. Başarılı küçülme stratejileri, böyle bir farklılaştırılmış yaklaşımı kapsayan ortak bileşenlere sahiptir. Bu ortak bileşenlerden ilki, işin nasıl organize edildiğine, hem kısa vadeli (personel azaltma) hem de uzun vadeli yaklaşımların (organizasyonun yeniden tasarlanması ve değiştirilmesi) kullanımına ilişkin alt düzey çalışanların tavsiyelerine dayanarak küçülmenin yapılmasıdır. İkincisi, fazlalık ve verimsizlik alanlarını tespit etmek için iç araçları kullanmak ve küçülme için bu tür alanları hedeflemek ve temel yetkinlikleri korumaktır (Selmer ve Wal-dström, 2007: 436).

Küçülme uygulamalarının başarılı bir şekilde yürütülmesi sonucunda bürokrasinin azalması, karar verme sürecinin etkinleşmesi, esnekliğin artırılması, dış etkilere uyumun hızlanması, iletişim etkinliğinin artması ve maliyetlerin azalması gibi sonuçlar görülebilir. Bunlara ek olarak örgütsel küçülme stratejisinin örgüt ve iş üzerindeki olumlu etkileri aşağıdaki maddeler halinde sıralanabilir (Türkmüt, 2010: 40-42) :

- Takım çalışmasının etkinliğinde artış,
- Hisse senedi değerindeki artış,
- Artan gelir ve yüksek kârlar,
- Verimlilikte artış,
- Optimum yapıya ulaşmak,

- Rekabet gücünde artış,
- Çalışan rekabetinin gelişmesi,
- Çalışan yeteneklerinin etkili kullanılabilmesi,
- Kariyer gelişim olanaklarında artış.

Kuruluşlar küçülme yaşarken, beklenen sonuçları sağlamak için elemelerin ve işlerin azaltılmasının tüm yönleri planlanmalıdır. Küçülme planında ekonomik ve kurumsal ortamlar (geçiş yardımı, kıdem tazminatı, avans bildiri mi vb.), maliyet yardımı (çalışan sayısı, çıkış tarihleri, kıdem tazminatları, konaklama, yer değiştirme masrafları vb.) dikkate alınmalı, etik sorumluluk yerine getirilmelidir. Beklenen sonuçları elde etmek için bu uygulamalar çok önemlidir. Aksi takdirde küçülme planlamasında bazı eksiklikler başarısızlıkla sonuçlanabilir. Küçülme konusundaki başarısızlıkların nedeni aşağıdaki iki faktör kaynaklı olabilmektedir (Appelbaum vd., 1997: 279)

- Küçülme etkili bir şekilde planlanmadığında, yönetilmediğinde ve uygulanmadığında,
- Küçülme geride kalanlarda kızgınlığa ve dirence neden olduğunda.

Örgütsel küçülmenin hem bireysel hem de kolektif düzeyde sonuçları vardır. Bu sonuçların ayrıntılı bir şekilde kavranabilmesi ve öngörülebilmesi örgütsel değişimin teorisi ve pratiği için önemlidir (Lees, 2001: 1). Küçülme daha yaygın hale geldikçe, işgücünde de küçülmenin örgütsel sonuçlarını yönetme ihtiyacı giderek artmaktadır. Örgütsel bir müdahale olarak küçülme gerçekleştirilirken ve çalışanlar işten çıkarılmaya devam edilirken, bu eylemlerin geride kalanlar üzerindeki duygusal baskıları göz ardı edilmemelidir (Donia, 2000:3). Değişime uğrayan örgütlerde üç grup insan vardır: işlerini kaybetmeyenler, işlerini kaybetme ihtimali olanlar ve işlerini kaybedenler. İlk iki kategori “Geride Kalanlar” olarak adlandırılır. Aşırı küçülme deneyimleri “Geride Kalan Sendromu” adında yeni bir psiko-sosyal problem yaratabilmektedir (Appelbaum vd., 1997: 278).

İşten çıkarılan çalışanların yaşadığı sosyal, ekonomik ve psikolojik sorunlar ele alınırken küçülmenin bir diğer mağdurları işten çıkarılmayanlardır. Bu nedenle işten ayrılmayanların da moral ve verimliliğinin küçülmeden nasıl etkilendiğini göz ardı etmemek gerekir. İşten çıkarma durumu örgütte kalanları nasıl etkiler sorusunun basit ve tek bir yanıtının olması imkânsızdır. Bazı yöneticiler işten çıkarmanın verimliliğe, morale ve örgütsel bağlılığa olumsuz etkilerini dile getirirler. Bazı yöneticiler de çalışanlarının bu süreçte çok farklı tepkiler gösterdiklerini belirtirler. Geride kalanların tepkilerine etki eden faktörlerin tanımlanabiliyor olması, yöneticilerin işten çıkarma sürecinde dikkate alması gereken hususların da aydınlatılması anlamına gelir. Böylelikle yöneticiler kalanların olası tepkilerini kestirerek gerekli hamlelerini planlayabilir ve

küçülme sürecini sağlıklı bir şekilde yönetebilirler (Türkmüt, 2010: 46-47) .

Doğru bir şekilde yönetilemeyen küçülme sürecinde işten çıkarmalar sonucunda geride kalanlarda öfke, endişe, sinizm, kırgınlık, istifa ve intikam, iş güvensizliği, yeniden yapılanma korkusu, işyerinde stres, düşük moral, fazla çalışma, sabotaj, aşırı yük, tükenmişlik, verimsizlik, çatışma, düşük moral gibi neticelere rastanılması mümkündür. Bu tutumların oluşabilme ihtimalini kestirebilen ve moral motivasyon konularında planlamalarını yaparak geride kalanların performansını artırmak için süreci yönetebilen örgütler amaçlarına ulaşabilecektir (Baruch ve Hind, 1999: 296).

Küçülme, çalışanlarda iş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkileyebileceği gibi organizasyon içinde iletişime de bariyer koyar. Çalışanlar, iş yüklerindeki artışa olumsuz tepki verebilir, işe dair güvensizlik ve stres yaşayabilir, zihinsel ve fiziksel sağlıklarında düşüş yaşayabilirler. Geride kalanlar rahatlama duygusundan ziyade işten çıkarılanlara karşı suçluluk ve işten ayrılanlara sempati duyabilirler. Tüm bu olumsuz faktörler, örgütün küçülmeye dair amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştırır; yani küçülme istenmeyen bir sonuç olarak üretkenlikte düşüşe veya durgunluğa yol açabilir (Kim, 2003: 450).

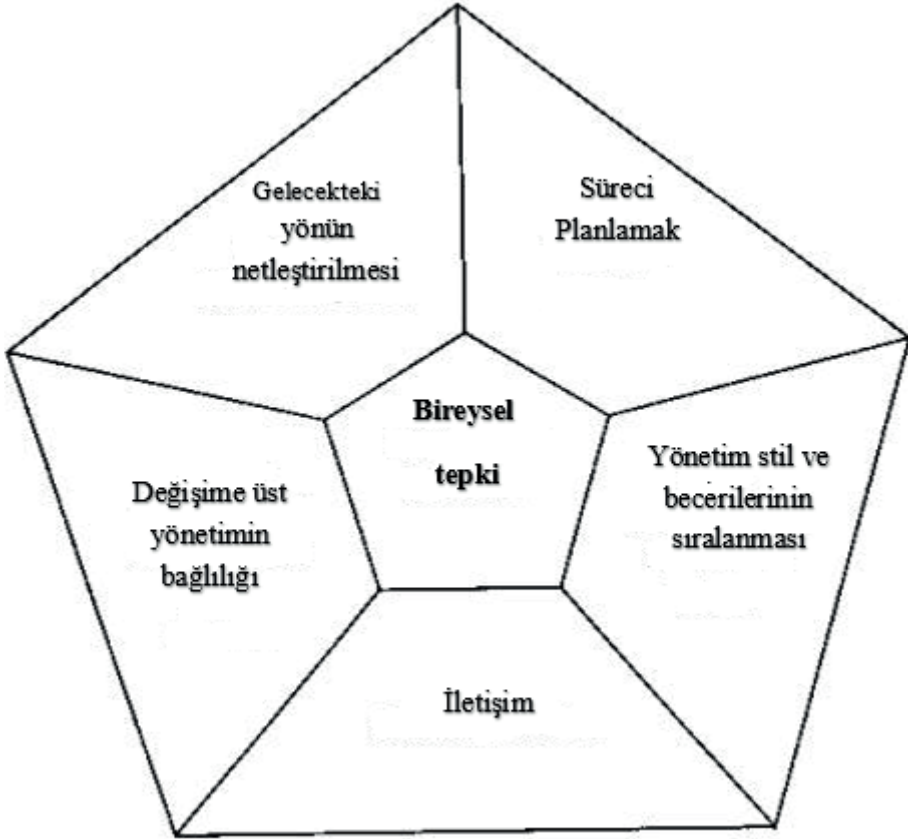
2. GERİDE KALAN SENDROMU KAVRAMI

Geride kalan sendromu (survivor syndrome), örgütlerin küçülme yoluyla önemli bir değişiklik geçirdikten sonra örgütte çalışmaya devam eden bireylerde bulunan semptomların, tutumların ve davranışların karmasıdır. Literatürde bazen geride kalan hastalığı veya işten çıkarılmayan sendromu olarak da kullanılabilir (Leana ve Feldman, 1990; Leana ve Ivancevich, 1987). İşini kaybeden çalışanlarda psikolojik, fizyolojik veya aile ilişkilerine dair sorunların yaşanması gayet olağandır. Ancak kısa bir zaman öncesine kadar örgütte kalan yani işini kaybetmeyen çalışanların da benzer sorunlar yaşadığı fark edilmiştir. İşini kaybetmeyenlerin bu durumdan kaynaklı mutlu olması beklenmektedir. Bunun yanlış bir varsayım olduğu ve küçülmenin çalışanlar için bireysel boyutta algılandığı görülmüştür (Lees, 2001: 94). İşgücü azaltmalarında örgütte kalabilenler çok çeşitli duygular yaşarlar. Meslektaşlarının gidişine dair keder ve şok hissi yaşarken, işten ayrılanların acı çekmesinden kendilerini sorumlu hissedebilirler. İşyerlerindeki nüfuzlarının belirsizlikleri onları rahatsız ederken, bir sonraki değişimden korku duyarlar. Örgütleri oyunun kurallarını değiştirdiği için kendilerini şanssız ve öfkeli hissedebilirler (Vermeulen ve Wiesner, 2000: 389). Bu algılar sonucu gelişen geride kalan sendromunun belirtileri korku, kaygı, depresyon, suçluluk, üzüntü, öfke, kötü davranış, kariyer belirsizliği ve de en temel olarak da geleceğe dair belirsizlik olarak kendini gösterebilmektedir (Dolan vd. , 2000: 36).

Geride kalan sendromu, çalışanların esasen işten çıkarılmaktan kurtulduklarından dolayı hissettikleri suçluluk duygusuyla ve işten çıkarılma ihtimallerine dair yaşadıkları güvensizlikten kaynaklanan endişe, azalmış mo-

tivasyon ve risk alma ile karakterize edilen bir halidir. Bu durum örgütteki küçülmenin yan etkisi olarak ele alınabilir. Bu yan etkiler verimliliği azaltabileceği gibi örgüte farklı zararlar da verebilir (Donia, 2000: 6).

Thornhil vd. (1997: 85) tarafından geliştirilen geride kalan strateji modeli örgütlerde değişiklik süreçlerinde dikkate alınması gereken stratejileri belirtmektedir. Belirtilen stratejiler aşağıda Şekil 1 ile gösterilmektedir:



Şekil 1: Geride Kalan Stratejileri Modeli

Kaynak: Thornhil, A., Saunders, M. N., & Stead, J. (1997). Downsizing, Delaying - but Where's the Commitment?: The Development of a Diagnostic Tool to Help Manage Survivors. *Personnel Review*, 26(1/2), s. 81-98

Yöneticiler bu şekil yardımı ile çalışanlarının her bir alandaki çalışmalarını anlayabilecek ve değerlendirebilecektir. Aynı yazarlar Tablo 1'de gösterildiği üzere her bir başlık altında alt başlıklar oluşturarak stratejilerin netleşmesini sağlamışlardır.

Tablo 1: Geride Kalan Strateji Modelinin Özellikleri

Gelecekteki yönün netleştirilmesi	<input type="checkbox"/> Örgüt net amaçlara sahiptir <input type="checkbox"/> Geleceğe dair umut vardır. <input type="checkbox"/> Geçmişin en iyi yönleri akıldadır. <input type="checkbox"/> Geride kalanlar geleceğinin sahibi ve bir parçasıdır. <input type="checkbox"/> Geride kalanlar değerlidir.
Süreci Planlamak	<input type="checkbox"/> Daha önce planlana dair bilgi. <input type="checkbox"/> Neler olduğuna dair mantık yürütmek ve sıralama yapabilmek. <input type="checkbox"/> Adil karar almak. <input type="checkbox"/> Sürece katılım. <input type="checkbox"/> Ek sürecinin ne zaman bittiğini bilmek.
Yönetim stil ve becerilerinin sıralanması	<input type="checkbox"/> Net ve dürüst. <input type="checkbox"/> Görünür ve ulaşılabilir. <input type="checkbox"/> Önemseyici bir tavırla iletişim. <input type="checkbox"/> Geride kalanlara destek. <input type="checkbox"/> İşten ayrılanlara hassas bir yaklaşım.
İletişim	<input type="checkbox"/> Net ve dürüst. <input type="checkbox"/> Çift yönlü. <input type="checkbox"/> Sürekli ve belirsiz mesajlar netleştirilmeli. <input type="checkbox"/> Vizyon sunumunda gerçekçi olmak. <input type="checkbox"/> Düzenli tarihlerle hareket etmek. <input type="checkbox"/> Her bir geride kalan bireysel olarak nasıl etkilenmektedir.
Değişime üst yönetimin bağlılığı	<input type="checkbox"/> Değişimin doğru olduğuna inanç. <input type="checkbox"/> Örgütün gelecekteki başarısını sağlamayı taahhüt eder. <input type="checkbox"/> Çalışanların şu anki iş güvenliğini sağlamayı taahhüt eder. <input type="checkbox"/> Çalışanların örgütteki geleceğini taahhüt eder.

Kaynak: Thornhill, A., Saunders, M. N., & Stead, J. (1997). Downsizing, Delaying - but Where's the Commitment?: The Development of a Diagnostic Tool to Help Manage Survivors. *Personnel Review*, 26(1/2), s. 81-98

Geride kalan çalışanlar kendilerini üçlü bir darbenin içerisinde hissederler. İlk olarak, birçoğu yakın arkadaşlarından oluşan ani meslektaş kaybıdır. İkincisi, krizin hiçbir zaman bitmediği ve pozisyonlarının tehlikede olduğunu için gelecekteki iş kaybı tehdidi yaşama ihtimalleridir. Üçüncüsü ise işlerin yeniden tasarlanması ile bazı durumlarda iki ila üç kişinin işinin eşdeğerini gerçekleştirmek zorunda kalmak ve dolayısıyla da stresin artmasıdır (Doherty, vd., 1996: 52). Kendisini bu üçlü darbe içerisinde hisseden geride kalanlarda üç tür tepki saptanmıştır. Bu tepkiler (Baltaş, 2001) :

1. *Bekle gör tepkisi:* Örgüt içerisindeki %70-80 oranındaki çalışan "Bakalım bu gidiş ne olacak?" diyerek bekleme davranışı göstermektedir.

2. *Eskiye dönme çabası :* %10-15 aralığındaki örgüt çalışanı direnmekte, hatta düşmanca tutum içine girmektedir.

3. *Liderlik görevini üstlenme:* Örgüt içerisindeki çalışanların %10-15'lik oranı liderlik görevi yürütmekte ve şirketin hayatta kalması için çalışarak; değişime dayanıklılık, yeniliğe açıklık gösterir.

3. GERİDE KALAN SENDROMUNUN NEDENLERİ

Küçülmeler sonrasında örgütlerde geride kalan çalışanlar kendilerini değersiz hissetmeye başlar. Bunun yanında öfke, suçluluk, kaygı, depresyon gibi duyu durumlarına kapılabilirler. İş güvencelerine dair endişelere kapılırken, sosyal yaşamlarında da pasifleşebilirler. Geride kalan sendromuna dair bu davranış ve duyu durumlarının oluşmasının nedenlerinin bazıları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir (Karamaraş, 2016)

- Seçim sürecinin adaletsiz olması/algılanması: İşten çıkarılan çalışanların neden çıkarıldığına dair açıklamalar yapılmıyorsa ve bu çıkarmalar için bir kıstas yok ise sendromun şiddeti artmaktadır.

- İşten çıkarılanlara olan tutum: İşten çıkarılma sürecindeki uygulamalar insani bir boyutta gerçekleşmiyor ve saygısızca hareket ediliyorsa sendromun boyutu artacaktır.

- Örgüt içi iletişim: Geride kalanlara işten çıkarmalara dair açıklamalar ve nedenler yeterince açık bir şekilde sunulmuyor ve iletişim kötü ise yine sendromun şiddetinin yüksek olma ihtimali artacaktır.

İşten çıkarmalar sürecinde geride kalanları en çok etkileyen durumlar işten çıkarmanın nasıl yapıldığı, mağdurlara nasıl davranıldığı ve işten çıkarmanın nasıl iletildiği gibi durumlara dair algılanan adalet kavramıdır. Geride kalan kişi, küçülmeden önce kuruluşa yüksek derecede bağlılık hissediyor ise ve küçülmeyi adil olarak algıladıysa, küçülmeden önce örgüte daha az bağlı olan çalışanlara oranla küçülme sonrasında da örgüte güçlü bir şekilde bağlı kalacaktır. Bununla birlikte, geride kalan kişi küçülmeden önce yüksek oranda bağlılık hissediyor ve küçülmeyi olumsuz ve adaletsiz bir şekilde algıladıysa, küçülme sonrası bağlılığı da azalacaktır (Bravenec, 2006: 10).

Özbey (2010: 50) ise örgütsel küçülme sonrası işletmelerde kalan çalışanlarda geride kalan sendromun ortaya çıkmasının temel nedenlerini aşağıdaki maddeler ile belirtmiştir:

- Kurbanlar ile benzer özellikler taşımak,
- Geride kalanların öz güvenlerinin düşük olması,
- Örgütsel politikalar ve prosedürler,
- Dış çevre,
- Aile ortamı (çalışanın bakmakla yükümlü olduğu kimselerin var olması),
- Yeni bir iş bulma ihtimali,
- Çalışanın maddi olanakları,
- İş tatmini.

Geride kalan çalışanların, işten çıkarma sürecindeki tepkilerini belirleyen faktörler algılanan haklılığın rolü ve yeni çalışma koşullarını algılayış biçimi olmak üzere iki başlık altında ele alınabilir. Kalanların işten çıkarmaların ne derece doğru bir karar olduğuna dair algılamaları onların tepkilerini şekillendirir. İşten çıkarmaların haklılığına dair geride kalanların kafasında bazı sorular vardır. Bu soruların örgüt yöneticileri tarafından daha önceden tahmin edilmesi ve buna istinaden planlamaların ve uygulamaların gerçekleştirilerek, çalışanların algılamalarının yönetilmesi sürecin başarısı adına önemli bir adım olacaktır. Aksi takdirde geride kalan sendromunun yaşanması kaçınılmaz olabilir. İşten çıkarmalar sonrasında kalanların çalışma şartlarında meydana gelen değişiklikler de onları etkilemektedir. Çalışanlar bu değişikliklerin bazılarını tehdit olarak görebilir ve kafasında bu duruma dair çokça soru barındırabilir. Bu sorulardan bazıları aşağıda belirtilenlerdir (Özbe, 2010: 43-44):

- Daha fazla işten çıkarma gerçekleşecek mi?
- İşten çıkarılmalarda öncekiler ile şimdikiler arasında farklılıklar var mı?
- Örgütte geleceğim nedir?

Bu faktörlere ilaveten kişiler arası psikolojik farklılıklar da kalanların tepkilerini biçimlendirmektedir. Bu farklılıklar şunlardır;

- Kendine güven,
- Örgütsel bağlılık,
- Güvensizlikle baş edebilme,
- Zorluklarla tek başına mücadele edebilme becerisi.

Örgütteki liderlerin belirtilen bu nedenleri dikkate alarak küçülme planlarını yapması hem bireysel hem de örgütsel açıdan pozitif sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

4. GERİDE KALAN SENDROMUNUN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ETKİLERİ

Küçülme faaliyetlerinin iyi liderler güdümünde ve dikkatli hazırlanmış stratejik planlarla yönetilmesi, örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır. İnsan faktörünün öneminin farkında olan liderler çalışanlarının ruh hallerinin iş performanslarını ne derece etkileyeceğini ve bu durumun kaçınılmaz bir sarmal olarak örgüte yansıtacağını göz ardı etmeyeceklerdir. Aksi bir durum ise çalışanlarda geride kalan sendromunun oluşmasına sebebiyet verecektir. Bu sendrom, bireysel olarak çalışanı etkisi altına alırken muhakkak ki örgüte yansıtacaktır.

4.1. Geride Kalan Sendromunun Bireysel Etkileri

İşten çıkarılma sonrası geride kalanların bireysel boyutta yaşadığı endişe ve duygu durumları aşağıdaki maddeler halinde sıralanabilir (Appelbaum ve Donia, 2000: 339):

· İş güvensizliği: Geride kalan belirtilerinden en yaygın olduğu görülmektedir.

· Adaletsizlik: Genellikle adaletsizlik iki boyutta ele alınır; üst düzey yöneticilerin ve örgütün diğer bölgelerinden gelen kişilerin üzerlerine düşeni yapmadıkları hissi ve haksız yere kimin örgütte kaldığı ve kimin işten çıkarıldığına dair algılar.

· Depresyon, stres ve yorgunluk: Bu duygular sadece geride kalanlarda değil, aynı zamanda liderlerde de yaygındır.

· Risk almada ve motivasyonda azalma: Geride kalanların yaşadığı duygulardır.

· Güvensizlik ve ihanet: Eski iş sözleşmesinin bozulması ile sürpriz olarak ortaya çıkan küçülme sonrası yaşanan duygulardır.

· Karşılıklı taahhüt eksikliği: Küçülme boyunca kuruluşa bağlılıklarını sürdüren çalışanlar, kuruluşun kendilerine karşı devam eden bir taahhüdü olmadığını hissi sonucunda acı çekebilir ve sinirlenebilir.

· Bitmesini istemek: Küçülme devam ederken çalışanlar, işten çıkarmalar, köklü değişimler ve yeniden yapılanma nedeniyle yorgun ve bitkin düşebilir.

· Planlama ve iletişimden memnuniyetsizlik: İşten çıkarmaların planlanması, yönetimi ve iletişimi genellikle yaygın bir tartışma konusudur. Çalışanların çoğu daha açık bilgi akışı istemektedir.

· İşten çıkarma sürecindeki öfke: İşten çıkarılan çalışanlara adaletsiz davranıldığında, geride kalan çalışanlarda öfke ve endişe gelişebilmektedir.

· Stratejik yön eksikliği: Çalışanlar yeniden yapılanmanın gerekliliği ve değişiklikler konusunda bilgi sahibi olmadıkları zaman endişelenmektedirler. Algılanan stratejik yön eksikliği ve strateji planlayıcıları ile uygulayıcılar arasındaki boşluk da çalışanları endişelendirmektedir.

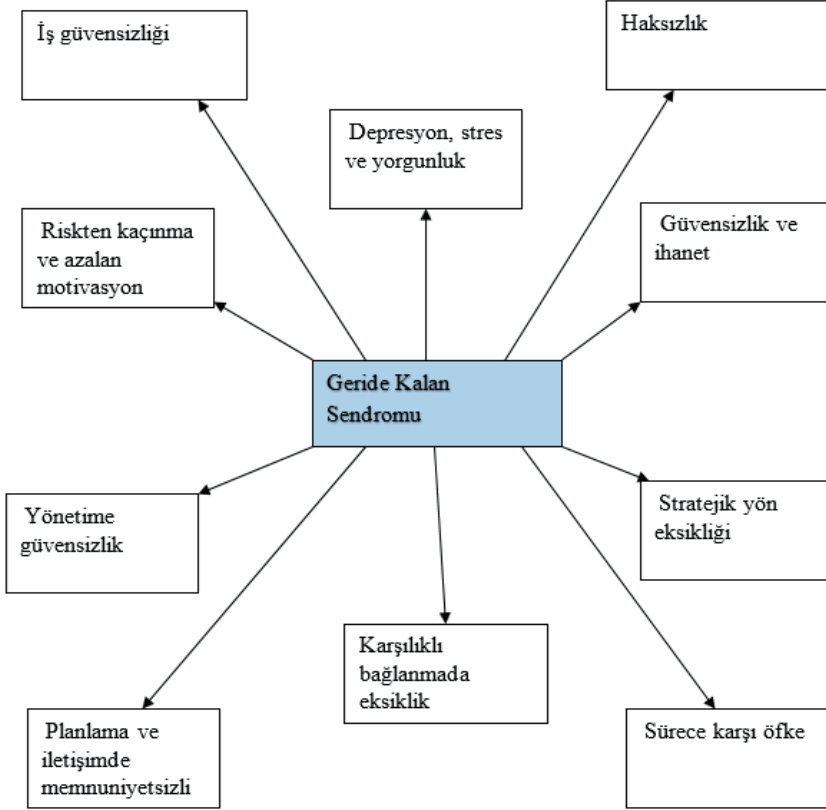
· Yönetime güven eksikliği: Geride kalanlarda küçülme sonrası yönetimi suçlama ve tepedekilere güvensiz olma eğilimi vardır.

· Kısa vadeli kâr yönelimi: Genel yönetim, genellikle kısa vadeli kârlara sabitlenmiş olarak görülür.

· Kalıcı değişim anlayışı: Geride kalanların yaygın bir ani değişim yaşama hissi vardır, bu da stres, istifa ve korku ile sonuçlanır.

Wolfe (2004: 7) küçülme sonrası örgüt çalışanlarında bireysel boyutta yaşanan duygu durumlarını ve endişeleri belirli başlıklar altında Noer'den (1993) derleyerek aşağıdaki şekil ile özetlemiştir.

Şekil 2: Küçülmelerde Geride Kalanlar: Noer'in Geride Kalanlarda Yaşananlara Dair Duygu Kümesi



Kaynak: Wolfe, H. (2004). *Survivor Syndrome: Key Considerations and Practical Steps*. Brighton: Institute for Employment Studies.

Bireysel boyutta ele alınan bu duygu durumlarının örgüte yansımaları beraberinde birçok sorunu da getirecektir. Bu sorunların örgütü etkilemesi kaçınılmazdır. Yaşanan bu sendromun örgütlere yansımaları aşağıdaki başlık altında ele alınacaktır.

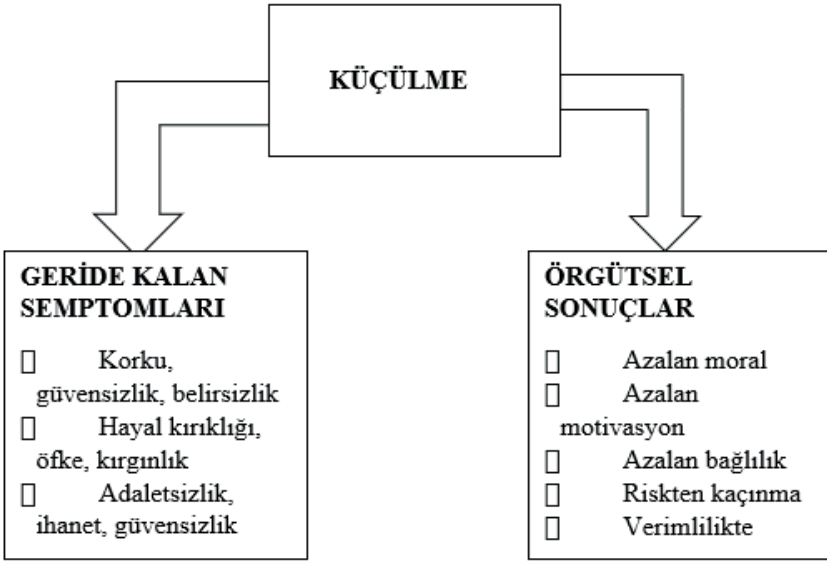
4.2. Geride Kalan Sendromunun Örgütsel Etkileri

Küçülme, önemli ölçüde değişmiş ve nispeten düşmanca bir ortamda çalışması beklenen yeni bir insan grubu yani geride kalanları yaratır. Aynı zamanda motivasyonel bir paradoks oluşur: örgütler daha verimli ve etkili çalışmak için küçülür. Ancak çalışanların bir dizi yeni görev yapmaları, daha yaratıcı, esnek ve yenilikçi olmaları beklenirken, iş yükü ve iş güvencesi azalmış çalışanlar yabancı bir örgütte çalışıyor hissine kapılırlar. Bu şartlar altında, çalışanların

yüksek performans göstermeleri pek mümkün değildir ve bu da verimliliğin düşmesine neden olur. Aynı zamanda gün geçtikçe müşteriler mal ve hizmet kalitesi konusunda da daha talepkar hale gelmektedir. Kaliteyi artırmak için en temel bileşenlerden biri yüksek moraldir (Sahdev ve Vinnicombe, 1998: 3).

İşgücünde küçülme uygulamalarındaki işleyişinin farklılaşması kaynaklı bireysel boyuttaki tepkiler değişkenlik gösteriyor olsa da bazı temel davranış kalıplarına rastlanmıştır. Bu davranışların altında yatan duygu durumları ve bunların beraberinde örgüte getirdiği sonuçlar aşağıdaki şekil ile özetlenebilir (Wolfe, 2004: 7):

Şekil 3: Geride Kalan Sendromu: Temel Değerlendirmeler ve Pratik Aşamalar



Kaynak: Wolfe, H. (2004). *Survivor Syndrome: Key Considerations and Practical Steps*. Brighton: Institute for Employment Studies.

Çalışanlar ve örgüt arasında uzun süreye dayalı bir istihdam sözleşmesi yapılmış ve örgüt kültürü olarak da ömür boyu istihdam politikasının varlığı çalışanlara yansıtılmış ise işten çıkarılmaların gerçekleşmesi geride kalanlar tarafından ihanet olarak görülebilir. Böylelikle örgüt, çalışanların duyduğu güveni zedelemiş ve psikolojik sözleşmeyi ihlal etmiş olur. Güvensizlik duygusuna kapılan çalışanlar yönetimi suçlar. İşten çıkarmaya dair yapılan seçimlerde ve örgütü yönetebilme yeteneği konusunda yönetime dair şüpheler oluşur. Örgütlerin çoğu muhtemelen ilk defa küçülmeye gittiği için, bu süreci etkili bir şekilde planlamakta, yönetmekte ve uygulamakta zorluklar yaşamaktadır. Bu durum da çalışanların küçülme sürecini adaletsiz olarak algılamalarına sebebiyet oluşturmaktadır (Türkmüt, 2010: 50-51).

2. GERİDE KALAN SENDROMUNUN YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yöneticileri, küçülmenin bir dizi olumlu sonucu olduğunun farkındadırlar. Küçülme, maliyetleri düşürülerek örgütlerin daha rekabetçi olmasına, daha net hesap verebilirliğe, departman engellerini kırmaya, daha fazla çapraz işlevli ekip çalışmasına yardımcı olarak “kurumsal değerler/misyon” üzerinde daha net bir odaklanmaya ve örgütsel hedeflerin daha iyi anlaşılmasına imkan sağlamaktadır. Küçülme ayrıca örgütler arasında daha fazla günlük iletişim kurulmasını sağlamakla beraber, rollerin ve sorumlulukların netleştirilmesi üzerinde olumlu bir etki oluşturur. Bazı durumlarda geride kalanlar daha fazla hesap verebilirliğe sahip daha geniş roller üstlenir ve böylece gelecekteki beklentilerini artırır. Ayrıca, örgüt tarafından artık gerekmeyen becerilerin de temizlenmesine yardımcı olur. Örgütün gelecekteki güvenliği, geride kalanların hissettiği güven duygusuna bağlıdır (Sahdev ve Vinnicombe, 1998: 16).

Küçülmelerde odak noktası süreç esnasında kaynak sağlamaya yönelik olduğundan, örgütü yeniden canlandırmada etkin olan geride kalanlar çok dikkate alınmamaktadır. Küçülme sonrası geride kalanların iş yükü göz önüne alındığında, örgütte kalanların mesleki gelişim eğitimleri ve beceriler edinmeleri için fırsatlar sağlanmalıdır. Ayrıca, geride kalanlarda örgütsel bağlılığı geliştirmek için örgütlerin çalışanların yeterliliklerini değerlendirmeleri ve kuruluşun yeni vizyonunu destekleyen profesyonel gelişim programları sunması gerekmektedir (Taylor, 2015: 24).

Örgütlerdeki küçülmeler sonrası yaşanan başarısızlığın en büyük nedeni küçülmeye dair uygulamalardan kaynaklı değildir. Asıl neden küçülme sonrası geride kalan sendromunun iyi yönetilememesidir. Çünkü geride kalanlar artık farklı duygular yaşamakta ve bunu yansıtmaktadır. Geride kalanlar, mağdurlara dair haksız uygulamalar gerçekleştirildiğine dair algılara kapılırlar ise buna tepki olarak örgüt adına rahatsız edici davranışlar ve tutumlar sergileyebilmektedir. Geride kalanlar tarafından haksız olarak algılanan bir seçim süreci bu nedenle olumsuz sonuçlar doğurabilir, bağlılığı ve bireysel iş performansını düşürebilir. İşten çıkarmalar süresince geride kalanlar örgütün uygulamalarını dikkatlice gözlemleyecektir. Bu süreçte geride kalanlar duygusal olarak da anksiyete, stres, suçluluk ve utanç gibi duygulara kapılabilmektedirler. Bu süreci sağlıklı atlatabilmek adına insan kaynakları süreçleri yönetilirken geride kalanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmak adına sürekli bir iletişim ve bilgilendirme içerisinde olunması gerekmektedir. Ayrıca küçülmeler sonrasında çalışanların işgücü artacağından dolayı belirsizlik, stres veya kontrol kaybına sebebiyet oluşturmamak adına işlerin dikkatlice planlanması gerekmektedir. (Hong, vd., 2019: 839-845).

Küçülme stratejilerinde daha proaktif bir yaklaşım sergilenerek küçülmenin sonuçlarının örgüte yansımada sorunları en aza indirmek adına bazı

uygulamalara yer verilebilir. Çalışanların küçülme öncesi ve sonrasında yeni rollerine adapte olmalarını sağlamak adına onları bu kapsam içerisinde aktif kılmak gerekmektedir. Kişisel ihtiyaçlara özen göstermek ve bazı durumlarda değişimi yönetirken çalışanların ihtiyaçlarına dikkat kesilen bir çalışanla üst yönetimin ilişkili olması pozitif dönütlere neden olabilir. Orta düzey yöneticilerin olmaması ise bilgi akışı açısından sıkıntı yaratabilir. İletişime özen gösterilmesi ve özellikle önemli konularda kolay iletişim ağının sergileniyor olması küçülmelerde geride kalanlar adına ve örgüt adına avantajlar sağlayacaktır (Sahdev ve Vinnicombe, 1998: 17).

Örgütlerde işten çıkarmaların kalanlara dair etkilerini göz ardı etmemek, yöneticilerin sorumluluğudur. Kalanların işten çıkarılmaya tepkilerini belirleyen faktörleri belirlemek adına aşağıdaki soruların muhakkak net bir perspektifte cevap bulması gerekmektedir (Türkmüt, 2010: 47) :

- Küçülme sürecindeki işten çıkarma uygun mudur?
- Örgüt çalışanlarına daha önceden kapsamlı bir ihbarda bulunuldu mu?
- İşten çıkarmaya dair nedenler yeterince açık bir biçimde belirtildi mi?
- Maliyet azaltma üst yönetim tarafından da paylaşıldı mı?
- İşten çıkarmaları belirlemede hangi ölçütler, neden uygulandı?
- İşten çıkarmalar sonrasında örgüt ortamını yumuşatmaya yardımcı geçici fakat görünür hizmetler sunuldu mu?
- İşten çıkarma kararı sürecinde çalışanların katılımı sağlandı mı?

Küçülme öncesinde, esnasında ve sonrasında sergilenen şeffaflık, açık iletişim ve personel güçlendirme uygulamaları geride kalan çalışanın motivasyon ve moral düzeyini artırır. Çalışanların küçülme kararına dahil olmaları, değişimi ve geçişi yönetmeleri için finansal ve eğitim yardımı sağlamaları için fırsatlar sunarak onları sürece dahil etmek de yaşayacakları negatif duyguları azaltmalarına yardımcı olabilir (Bujang ve Sani, 2008).

Örgütler küçülmeyi tercih ediyorsa, işten çıkarmaları en aza indirmeleri en sağlıklı çözümlerden biri olacaktır. İşten çıkarmak yerine değişim veya gönüllü ayrılıklar için tekliflerde bulunulabilir. Küçültme örgüt için en iyi ya da tek seçenek ise yöneticiler ayrılanlara (örneğin, refahlarına ve geleceklerine dair içten ilgi göstererek ve yeni bir iş bulmalarına yardım ederek) destek vermelidir; geride kalanlara ise daha fazla stres içeren yeni durumla başa çıkmalarına yardımcı olmak adına destek sunmalıdır. Bu süreçte küçülmenin örgütün geleceği adına neden gerekli olduğuna dair bilgilerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi, negatif duyguların ve davranışların azalmasına destek oluşturacaktır (Dick, vd. 2016).

Küçülme nedenlerinin açık bir şekilde açıklanması, ayrılanlara verilen tazminat düzeyi, geride kalanlar ile ilişkiler, örgütün eylemlerinin adilliği, yönetimin iletişimi nasıl kurduğu ve seçim prosedürleri, işin bağlamı ve içeriği, iş güvenlik düzeyi, önceden verilen taahhütler ve geride kalan arkadaş grubunun tepkisi gibi diğer faktörler geride kalanların tepkilerini etkiler (Sahdev, 2004: 168).

Burnham (2009) küçülmelerde geride kalanların yaşayacağı negatif duyguları yönetmek adına üç temel önlemin alınması gerektiğini savunmaktadır. Bunlar;

İletişim: Çalışanların, bir işten çıkarmayı algılama tarzları ne kadar bilginin paylaşıldığına ve bilgilerin kimden geldiğine bağlıdır. Küçülmeden önce, esnasında ve sonrasında çalışanlara yazılı iletişim sağlamak, işten çıkarmaya giden nedenleri vurgulamak için iletişim kurulması gerekmektedir. Böylelikle geride kalanların işten çıkarmaları haksız veya dürtüsel olarak algılama olasılıkları azaltılmış olacaktır.

Örnek Davranışlar Sergilenmesi: Bir işten çıkarma olayı sonrasında lider kontrol alanındaki üyelerini kaybetmek zorunda kaldığından geride kalanların ona bakış açısı kaynaklı olarak endişe ve pişmanlık duygularını hissedebilir. Ancak bir örgüt lideri olarak, olumlu bir tutum ayarlamak önemlidir. Liderlik becerilerini en üst seviyeye taşıyan ve çalışanlarını daha parlak bir geleceğe dönüştürmeye odaklanan liderler bu ruh halinden sıyrılarak örnek olabilmeyi başarmalıdır.

Fırsat yaratmak: İşten çıkarıldıktan sonra, yeni sorumluluklar üstlenen çalışanlara ekstra eğitimler sağlanmalıdır. Çalışanlar, belirsizlik, kriz ve değişim zamanlarında iletişim kurma gibi konular için eğitime tabi tutulabilir ve böylelikle örgüte katkıda bulunmanın yollarını aramak adına motive edilebilir. Gelecekte ilerlemek isteyen çalışanlara birebir kariyer danışmanlığı sunularak, onları stresten uzak tutmak adına yoga dersleri, esnek çalışma programları ve tatil programları hazırlanabilir.

Baltaş (2001) çalışmasında geride kalanların oluşturduğu olumsuzlukların uzun vadede örgütün etkinliğine ve iş sonuçlarına zarar vereceğini belirtmiştir. Bu zararların önlenmesi adına bireysel, kurumsal ve liderlik düzeyinde olmak üzere üç boyutta önlemler alınmalıdır:

· *Bireysel düzeyde önlemler:* Bireylerin bu süreci olumlu, sağlıklı ve etkin bir şekilde atlattıklarına yardımcı olmak adına bilgilendirme ve eğitim çalışmaları yapılmalıdır. Bunlar temelde, stres ve değişimle başa çıkma eğitimleri, yeni beceriler kazandırma çalışmaları ve mali danışmanlık gibi çalışmalar olabilir.

· *Kurumsal düzeyde önlemler:* Kurumun yapısı ve dinamikleri göz önünde bulundurularak çalışanları değişen koşullar bağlamında yeni rollerle tanıştır-

mak, onlara farklı yetkinlikler kazandırmak ve etkin kurumsal çözümler ortaya koyabilmek için yeni süreçlerin ortak planlanması gibi yöntemler benimsenebilir.

· *Liderlik düzeyinde önlemler:* Değişim dönemleri örgütte hızlı uyum sağlamayı kolaylaştıracak bir liderliği gerekli kılmaktadır.

Wolfe (2004:1) ise geride kalan sendromunu en aza indirgeyebilmenin ve onunla mücadele etmenin yollarını aşağıdaki maddeler altında ele almıştır:

- Değişim programı en uygun şekilde planlanıp, sunulması.
- İşten ayrılacak çalışanların adil ve şeffaf bir şekilde seçilmesi.
- Etkili iletişim kuarabilmek. İletişimi azaltmak yerine çokça iletişime girmek.
- Liderlik tarzı ve gücünün etkisi.
- Gerçekçi bir küçülme önizlemesi oluşturup bunun örgüt için işleyip işlemeceğinin öngörüsünün yapılması.

Geride kalan sendromu için küçülme öncesinde, esnasında ve sonrasında yapılması gerekenler Appelbaum, vd. (1997) tarafından aşağıdaki maddeler ile belirtilmiştir:

- Çalışanlarla sürekli iletişim halinde olmak. Çünkü çalışanlar küçülme süreci ve ilerleyişi hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar. Sıklıkla, onları dürüst ve tutarlı bir şekilde bilgilendirmek faydalı olacaktır. Sadece kararları ve sonuçları bildirmek, söylentilerin ve belirsizliğin gelişmesine yol açar.
- İstenen sonuçları elde etmek için küçülme sürecine hızlı ve kolay bir şekilde yapılabilecek küçük değişikliklerle başlamak.
- Örgütte kalanlar ve örgütten ayrılanlar için eşit destek sağlamak.
- Sadece iş başında eğitim yerine, çalışanların küçültmeye adapte olmalarına yardımcı olmak için önceden eğitim, çapraz eğitim ve yeni eğitimler sağlamak.
- Küçülme sürecinde nelerin yapılması gerektiğine yukarıdan talimatlarla gerçekleştirmek yerine çalışanlarla beraber karar verilmek.
- Küçülmedeki hedefleri gerçekleştirmenin sadece tepe yönetimin güdümünde olmadığını onları da dahil ederek hissettirmek.
- Küçülmeyi sadece geçmişten bir kaçış olarak değil, organizasyon için istenen bir geleceğin açıkça ifade edilmiş bir vizyonuyla ilişkilendirmek.
- Savunmaya yönelik ve paranoyak bir bakış açısı benimsemek yerine, iş-gücünü motive etmek için lider kaynaklı pozitif enerji ve inisiyatif uygulamaları planlamak.

- Yönetim örgüt dışında en fazla iş seçeneğine sahip kişilerle onlara ihtiyacı olduğuna dair ve örgütte hep kalmalarını istediklerine dair konuşmalıdır.
- İşten çıkarmalar öncesinde, esnasında ve sonrasında mümkün olduğunca adil şekilde yapılmalıdır.

SONUÇ

Küçülme sürecine girecek olan örgütlerin yalnızca finansal güdümlü hareket etmesi işin psikolojik boyutlarını gözden kaçırmalarına neden olur. İşten çıkarmalar sonrasında geride kalanların algılarının başarılı bir şekilde yönetilememesi maliyet güdümlü olarak hareket eden örgütün, beklenmedik mali kayıplar yaşamasına sebebiyet oluşturur. Kısa vadede başarılı tasarruflar sağladığı algısına kapılan örgüt yöneticileri, bu süreçte en önemli kaynaklarından biri olan beşeri kaynağının duygusal boyuttaki hissiyatlarını dikkate almaz ise uzun vadede başarısızlığa kapılarını açmış olacaktır. Ruhsal olarak çöküntü yaşayan çalışanlar artık örgüte güvenmeyecek bunun yanında tatminsizlik, sinizm, düşük bağlılık, tükenmişlik gibi durumlarla karşılaşabilecektir. Bu durum bir zaman sonra verimliliğin düşmesine veya işgören devir hızının artmasına da neden olabilir. Örgütü amaçlarına ulaştırmada kilit rollere sahip çalışanların örgüt içerisinde motivasyonlarının düşmesi onların minimum düzeyde çaba sarf etmeleri ile sonuçlanabilmektedir.

Doherty vd. (1996) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları geride kalanların küçülmeyi örgütsel boyutta faydalı ve gerekli bulurken, bireysel boyutta yıkıcı etkiler yaşadıklarını ortaya koymuştur. Aynı çalışmanın sonuçları geride kalan sendromunun hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sancılı ve geniş kapsamlı olabileceğini göstermektedir. Çalışanlar genellikle küçültmeyi rasyonel olarak anlamakta ve savunmaktadırlar, ancak duygusal olarak kabullenmeleri zordur. Bu nedenle çalışanları yeni örgütsel vizyon ve yapı içinde eğitmek ve kariyer yönetimleri konusunda desteklemek önemlidir.

Küçülme sürecinin öncesinde her olasılığı göz önünde bulunduran dikkatlice hazırlanmış planlar, işlerin akışına bırakılmamasına tam tersi küçülmenin stratejik hamlelerle yönetilmesine destek sağlayacaktır. Başarılı ve etkili liderlerin elinden çıkan planların uygulama aşamasında sergilenecek tutum ve davranışların dikkatlice belirtilmesi ve bunun örgütteki tüm yöneticilerde içselleştirilmesi gerekmektedir. Kâğıt üzerinde harika yapılan planların başarısızlık ile sonuçlanması uygulayıcıların planların ve sürecin mantığını kavramasından geçer. Bu nedenle üst kademedен alt kademelere kadar tüm yöneticilerin güdümlü ve bilinçli hareket etmesi elzemdir.

Örgütlerde küçülme süreçlerinde sergilenecek iletişim ağı da, çalışanların işten çıkarmalar sonrasındaki etkilenme düzeylerinde önemli bir unsurdur. Yöneticilerin, astları bunun gerekliliğine ikna edebilmesi iyi bir iletişim ile mümkündür. Biz istedik oldu mantığı yerine beraberce bu süreçleri belirtilen

şekilde yöneteceğiz mantığı hem çalışanları sürece dâhil edecektir hem de onların kendini bu uygulamaların bir parçası gibi hissetmelerine neden olacaktır. Yani yaşanan küçülme kaynaklı işten çıkarmaların, sadece yönetimin nezdinde gerçekleşen bir dayatma olmadığı onlara hissettirilmelidir.

Küçülmelerdeki işten çıkarmaların adaletli ve insafli bir şekilde yürütülerek işten çıkarılanlara sağlanacak açık destek, geride kalanlarda örgüte dair yaşanacak güvensizliği bir nebze de olsa azaltacaktır. İnsan kaynakları yöneticilerinin bu süreçte sergileyecekleri tavırlar geride kalanlar tarafından muhakkak ki çokça konuşulacak ve değerlendirilecektir. Algılanan tutumlar geride kalanların örgütteki bu değişimi anlamaya veya tam tersi örgüte düşmanlığa itebilir. Bu nedenle olabildiğince dikkatli bir şekilde gerçekleştirilen işten çıkarmalar hem örgüt imajı, hem işten ayrılanlar hem de geride kalanlar için pozitif sonuçlar doğuracaktır.

Güler (2021) tarafından pandemi döneminde sağlık çalışanları üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, geride kalan sendromunun en dikkat çekici neticelerinin örgütsel iletişim ve örgütsel adalet algısında ki azalma olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanlarının yöneticilerle olan iletişimde sıkça sorun yaşadıkları ve onlara olan güvenlerinin azaldığı, görev ve sorumlulukların dağıtılması noktasında adaletsizlikler yapıldığını düşündükleri görülmüştür.

Geride kalanların kafasını en çok meşgul eden konulardan biri kendi iş güvencesidir. Bir sonraki hamlede kendisinin de işten atılabilme ihtimali, onu gerginleştirecek ve performansını düşürecektir. Bu konuda örgüt yöneticilerinin doğru bir iletişimle net bilgiler sunması ortadaki bulanıklığı kaldırarak çalışanların rahatlamasına destek olacaktır.

İngiltere’de finans kuruluşlarında görev yapmakta olan çalışanlarla gerçekleştirilen bir çalışmanın sonuçları, küçülme sonrasında örgütte herhangi bir geride kalan sendromu belirtisine rastlanmadığını ortaya koymuştur. Böyle bir sonucun çıkmış olmasının nedenlerini ise; küçülme sürecinde uygulamaların iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi, küçülmenin eski yıllara oranla artık örgütlerde çalışanlar tarafından beklenen ve şok etkisi uyandırmayan bir durum olması, işten ayrılması üzere seçilenlerin gerçekten verimli olmaması, yönetim olan güvenin işten çıkarmalar öncesinde de sonrasında da düşük olması, geride kalanların kendilerini seçilmiş ve değerli hissetmesi ve son olarak bu sürecin iyi bir lider tarafından yürütülmüş olması olarak tespit edilmiştir (Baruch ve Hind, 1999: 37-38).

En nihayetinde insan faktörü işletmelerin en kilit unsurudur. Bu unsurun iyi tanınması, planlamalarda dikkate alınması örgüt başarısının temel taşıdır. Bu faktörü mekanik bir yapı olarak ele alan örgütler başarısızlığa mahkûmdur. Sosyal bir varlık olan insanoğlu gerek işyerinde gerek özel yaşam alanlarında etrafındaki olaylardan muhakkak ki etkilenirler. Örgütlerde gerçekleştirilen

uygulamalarda beşeri sermayenin duygu durumlarının dikkate alınması, örgütteki çalışanların motivasyonunun, örgüte olan bağlılıklarının artmasına ve beraberinde de verimliliğin ve karlılığın atmasına neden olacaktır.

KAYNAKÇA

- Appelbaum, S. H., & Donia, M. (2000). "The Realistic Downsizing Preview: A Management Intervention in the Prevention of Survivor Syndrome (part I). *Career Development International*, 5(7), s. 333-350.
- Appelbaum, S. H., Delage, C., Labib, N., & Gault, G. (1997). The Survivor Syndrome: Aftermath of Downsizing. *Career Development International*, 2(6), s. 278-286.
- Baltaş, Z. (2001). Geride Kalan Sendromu ve Çözüm Önerileri. *Kaynak*.
- Baruch, Y., & Hind, P. (1999). Perpetual Motion in Organizations: Effective Management and the Impact of the New Psychological Contracts on Survivor Syndrome. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), s. 295-306.
- Bravenec, S. (2006). Impact Of Time On Survivor Syndrome. *Yüksek Lisans Tezi*. California, USA: The Faculty of the Department of Communication Studies San Jose State University.
- Bujang, S., & Sani, N. (2008). Downsizing Effects On Survivors. *International Conference on Human Resource Development on Research and Practice*.
- Burnham, K. (2009, Ağustos 25). *How to Manage Layoff Survivor Syndrome*. Haziran 19, 2019 tarihinde www.cio.com adresinden alındı
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishrah, A. K. (1991). Best Practices in Whitecollar Downsizing: Managing Contradictions. *Academy of Management Executive*, 5(3), s. 57-73.
- Demir, N. (2010). Küçülmeye Giden İşletmelerde Geride Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Öneri Dergisi*, s. 185-198.
- Dick, R. v., Drzensky, F., & Heinz, M. (2016). Goodbye or Identify: Detrimental Effects of Downsizing on Identification and Survivor Performance. *Front Psychology*, 7(771).
- Doherty, N., Bank, J., & Vinnicombe, S. (1996). "Managing Survivors The Experience of Survivors in British Telecom and the British Financial Services Sector. *Journal of Managerial Psychology*, 11(7), s. 51-60.
- Dolan, S., Belout, A., & Balkin, D. B. (2000). Downsizing Without Downgrading: Learning How Firms Manage Their Survivors. *International Journal of Manpower*, 21(1), s. 34-47.
- Donia, M. (2000). RDP - A Management Intervention In The Prevention Of Survivor Syndrome. *Yüksek Lisans Tezi*. Montreal, Quebec, Canada: The Faculty of Commerce and Administration Concordia University.
- Hong, T. B., Chau, V. S., & Cox, J. (2019). Managing the Survivor Syndrome as Scenario Planning Methodology ... and It Matters! *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), s. 838-854.

- Karamaraş, S. (2016, Şubat 19). *İş Hayatında Survivor Sendromu*. Temmuz 13, 2019 tarihinde amfiweb.net: <https://www.amfiweb.net/survivor-sendromu/> adresinden alındı
- Kim, W.-B. (2003). Economic Crisis, Downsizing and “Layoff Survivor’s Syndrome”. *Journal of Contemporary Asia*, 33(4), s. 449-464.
- Kuzlowski, S., Chao, G. T., Smith, E. M., & Hedlund, J. (1993). Organisational Downsizing: Strategies, Interventions and Research Implications. C. Cooper, & I. T. Robertson içinde, *International Review of Industrial and Organisational Psychology* (s. 263-332). New York: John Wiley and Sons.
- Leana, C. R., & Feldman, D. C. (1990). Individual Response to Job Loss: Empirical Findings from Two Field Studies. *Human Relations*, 43(11), s. 1155-1181.
- Leana, C. R., & Ivancevich, J. M. (1987). Involuntary Job Loss: Institutional Interventions and A Research Agenda. *Academy of Management Review*, 12(2), s. 301-312.
- Lees, M. G. (2001). A Comparative Analysis Of The Survivor’s Syndrome Responses Of Administrators, Managers, Nurses, And Emergency Physicians In a Downsizing Of The Ontario Hospital Industry. *Doktora Tezi*. Ann Arbor, ABD: Applied Management and Decision Sciences Walden University.
- Lichtenstein, S., & Brain, M. E. (2006). Understanding The Impact of Organisational Downsizing on Knowledge Sharing. *14th European Conference on Information Systems*. Göteborg.
- Luthans, B. C., & Sommer, S. M. (1999). The Impact of Downsizing on Workplace Attitudes Differing Reactions of Managers and Staff in a Health Care Organization. *Group & Organization Management*, 24(1), s. 46-70.
- Özbey, S. N. (2010). Örgütsel Küçülme, Geride Kalanlar Sendromu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü.
- Sahdev, K. (2004). Revisiting the Survivor Syndrome: The Role of Leadership in Implementing Downsizing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), s. 165-196.
- Sahdev, K. (2004). Revisiting The Survivor Syndrome: The Role of Leadership in Implementing Downsizing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), s. 165-196.
- Sahdev, K., & Vinnicombe, S. (1998). Downsizing And Survivor Syndrome: A Study Of Hr’s Perception Of Survivors’ Responses. *The Cranjkid School of A4anagernt Working Papers Series*, s. 6-98.
- Selmer, J., & Waldström, C. (2007). Work Values of Surviving and Non-surviving Managers During Economic Recession. *Career Development International*, 12(5), s. 433-445.
- Taylor, L. (2015). *Organizational Downsizing And The Aftermath: Survivors’ Perceptions Of The Impact On Organizational Commitment And Personal Professional*

Development In The Context Of Schools. Texas: Graduate Council of Texas State University .

Thornhil, A., Saunders, M. N., & Stead, J. (1997). Downsizing, Delaying - but Where's the Commitment?: The Development of a Diagnostic Tool to Help Manage Survivors. *Personnel Review*, 26(1/2), s. 81-98.

Türkmüt, B. (2010). Örgütsel Küçülme Uygulamalarında Çalışanların Stres Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vermeulen, L., & Wiesner , R. (2000). Downsizing and the Survivor Syndrome: The South African Case. *Sajems NS*, 3(3).

Wolfe, H. (2004). *Survivor Syndrome: Key Considerations and Practical Steps*. Brighton: Institute for Employment Studies.

BÖLÜM 2

İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİ

Utku DEMİRCİ¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-6853-5955, utkudemirci@mu.edu.tr

GİRİŞ

Örgütler, çalışanları ortak bir amaç etrafında toplayarak bir araya getirir ve ortak bir hedef doğrultusunda yönlendirirler. Ortak örgütsel amaç ve hedeflerin yanında çalışanlar da iş hayatındaki bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için çaba gösterirler. Her bir örgüt üyesi gerek ortak hedeflerin istenen sonuca ulaşmasında gerekse bireysel amaçların gerçekleştirilmesinde çalışma arkadaşlarıyla sürekli bir etkileşim halinde bulunmak zorundadır. Çağımızın stresli ve yoğun çalışma hayatı göz önüne alındığında bireyin, diğer çalışanlarla sağlıklı bir etkileşim halinde olması her zaman mümkün olamamaktadır. Çalışanlar arasında zaman zaman gerilimler yaşanmakta, kaba ve saldırgan davranışlar sergilenebilmektedir. Hoş olmayan ve nezaket sınırlarını aşan davranışların ortaya çıkması, çalışanlar arasındaki etkileşimi ve örgütsel iklimi olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Nezaketsizlik, çalışanların birbirlerine karşı kötü bir muamelede bulunma biçimidir. Bu olumsuz davranışın etkileri ve sonuçları hem birey açısından hem de örgüt açısından göz ardı edilmemelidir. İş yerinde oluşan nezaketsizliğin belirtileri fark edildiğinde gerekli tedbirlerin alınması önem arz etmektedir. Herhangi bir nezaketsizlik davranışının üstü kapatıldığı takdirde bu durum sarmal bir etki gösterip daha ciddi sonuçlara yol açabilmektedir. Nezaketsizliğin bir süreç olarak düşünülmesi ve tüm yönleriyle değerlendirilmesi çalışanlar ve örgüt açısından önem arz etmektedir. Nezaketsiz davranışların ortaya çıkmasına neden olan unsurların tespit edilmesi, nezaketsizlik öncüllerinin ve özelliklerinin belirlenmesi, nezaketsizliğe bağlı olarak meydana gelen etkilerin araştırılması, nezaketsiz davranışlarla bireysel mücadelenin yanında örgütsel düzeyde de mücadele edilmesi son derece önemlidir. Bu bağlamda, nezaketsiz eylemlerin oluşmasının önlenmesi ve ortadan kaldırılması noktasında çalışanlara ve örgütteki yöneticilere birtakım görevler düşmektedir.

Bu çalışmanın amacı, bireyleri ve örgütü olumsuz yönde etkileyen, gerekli tedbirlerin alınmadığı takdirde ciddi sonuçlara yol açabilen iş yeri nezaketsizliği hakkında kavramsal bir değerlendirme yapmaktır. Çalışmayla, iş yeri nezaketsizliği perspektifinde alanyazına kavramsal bir katkı sunulması beklenilmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, iş ortamında gerçekleşen nezaketsiz davranışlarla ilgili yöneticilerin ve çalışanların zihin dünyasında bir farkındalık oluşturması düşünülmektedir. İş yeri nezaketsizliğini kavramsal açıdan ele alan bu çalışmada sırasıyla; iş yeri nezaketsizliğinin tanımı, iş yeri nezaketsizliğinin ortaya çıkışı ve bu süreçte etkili olan unsurlar, iş yeri nezaketsizliği ile ilgili yazında ortaya konulan yaklaşım ve modeller, iş yeri nezaketsizliğinin özellikleri, iş yeri nezaketsizliğinin öncülleri, iş yeri nezaketsizliğinin bireyler ve örgütler üzerinde yarattığı etkiler, iş yeri nezaketsizliği ile mücadele yöntemleri detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

İş Yeri Nezaketsizliğinin Tanımı

Alanyazında iş yeri nezaketsizliği kavramı, Andersson ve Pearson (1999) tarafından yapılan çalışmada ilk kez ortaya konulmuştur. Bu kavram, üretkenlik karşıtı davranışlar içerisinde değerlendirilmiş ve *'iş yerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlal edildiği ve hedef alınan kişiye karşı zarar verme niyetinin belirsiz olduğu düşük düzeyde bir sapma davranışı'* olarak tanımlanmıştır. İlgili yazında daha sonra yapılan tanımlamalar, ilk tanım çerçevesinde düşünülmüş ve geliştirilmiştir. Bu noktada iş yeri nezaketsizliği, *'iş ortamında gerçekleşen ve diğer çalışanlara karşı kaba, duyarsız ve saygısız bir davranış'* olarak nitelendirilmiştir (Pearson vd., 2001). Bir başka tanıma göre iş yeri nezaketsizliği, *'çalışanlar arasındaki saygı ortamını bozan psikolojik taciz ve duygusal saldırganlığın bir türüdür'* (Felblinger, 2008). Spence-Laschinger ve arkadaşları (2014) ise iş yeri nezaketsizliği kavramını, *'pozitif çalışma ortamına karşı bir tehdit oluşturan ve şiddet eylemine varma potansiyeli olan davranışlar'* olarak ifade etmişlerdir.

Nezaketsizlik davranışı, hedefteki kişiye zarar verme niyetinin belirsiz olmasına karşın işe ilişkin dikkat dağınıklığı, memnuniyetsizlik, verimsizlik, düşük seviyede yaratıcılık, stres gibi etkilere yol açabilmektedir (Cortina vd., 2013). İş yerindeki nezaketsiz davranışlar zararsız olarak görülse de uzun vadede pozitif çalışma ortamını ve örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Alanyazında iş yeri nezaketsizliği ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında, bireyler arasındaki olumsuz ilişkilerin yanı sıra bu davranış türünün daha ciddi sonuçlara yol açabilecek özelliklere sahip olduğu göze çarpmaktadır. Söz konusu özellikler; örgüt normlarının ihlal edilmesi, çalışanlar arasında var olan karşılıklı saygının ortadan kalkması, zarar verme niyetinin belirsiz oluşu ve düşük şiddete sahip olma şeklinde özetlenebilir. İş yeri nezaketsizliği her ne kadar bahsedilen olumsuz özellikleri bünyesinde barındırsa da fiziksel saldırı ile sonuçlanmaması açısından önemlidir.

İş Yeri Nezaketsizliğinin Ortaya Çıkışı

İş yeri nezaketsizliğini açıklamadan önce nezaketsizlik kavramına değinmek gerekmektedir. Nezaketsizlik, iki birey arasında gerçekleşebileceği gibi daha fazla insan arasında da görülebilecek sosyal bir etkileşim olarak değerlendirilmiştir (Andersson ve Pearson, 1999). Bu etkileşim sürecinin ana aktörleri olarak nezaketsizliği başlatan taraf, nezaketsizliğin hedefi ve nezaketsizliğe tanık olan taraf bulunmaktadır. Bu aktörlerin yanı sıra başlangıç noktası, tepe noktası ve zorlayıcı eylemler olarak ifade edilen unsurlar da nezaketsizlik davranışının oluşmasında etkili olmaktadır (Pearson vd., 2000). İş yeri nezaketsizliği daha iyi anlamak adına bu eylemin nasıl başladığını, nasıl gelişim gösterdiğini, nasıl yayıldığını ve nasıl şiddetlendiğini açıklamak gerekmektedir. Bu noktada; başlatan taraf, hedef, tanıklar, başlangıç noktası, tepe noktası ve zorlayıcı eylemler hakkında bilgi verilecektir.

İş ortamında nazik olmayan davranışların ortaya çıkmasına neden olan aktörlerin başında bu eylemi başlatan taraf gelmektedir. Başkasına zarar verme niyetine bağlı olarak nezaketsizliği kasıtlı olarak yapan ya da herhangi bir kasıt olmadan bu eylemin ortaya çıkmasına neden olan kişiye başlatan taraf denilmektedir. Başlatan taraf, nezaketsizlik eylemine maruz kalan hedef tarafa nazaran iş ortamında daha yüksek bir statüdedir. Bu kişi/kişilerin, daha alt statüdeki örgüt çalışanlarına nezaketsiz şekilde davranmasına göz yumulabilmektedir. Eğer başlatan taraf örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasında önemli yeteneklere sahipse bu kişinin nezaketsiz davranışlarına izin verilebilmektedir. Örgütteki diğer çalışanlar nezaketsiz eylemlerde bulunan bu kişilerden rahatsız olsalar dahi nezaketsiz davranışların üzeri örtülebil-mektedir (Pearson vd., 2000).

İş ortamında gelişen nezaketsizlik sürecindeki bir başka aktör hedefteki kişi/kişilerdir. Hedef, başkaları tarafından gerçekleştirilen nezaketsiz davranışlara maruz kalan taraftır. Daha önce bahsedildiği üzere başlatan taraf, hedefindeki çalışanı daha alt kademede görerek ona karşı nezaketsiz davranışlar sergileyebilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta nezaketsizlik sürecinde başlatan tarafın, hedefteki kişiye göre örgüt içerisinde daha fazla güce ve yetkiye sahip olmasıdır (Pearson vd., 2000). Ayrıca nezaketsizlik eylemine maruz kalan hedefin genellikle daha genç ve tecrübesiz olduğu, örgütte daha kıdemsiz olduğu, daha az görev ve yetkiye sahip olduğu, erkek çalışanlardan ziyade kadınların daha çok hedef olduğu tespit edilmiştir (Pearson ve Porath, 2005).

İş yeri nezaketsizliğinin oluşum sürecinde üçüncü aktör tanıklardır. Tanıklar, nezaketsizlik davranışını başlatan taraf ile hedef arasında yaşanan etkileşime şahit olan veya yaşananları duyan kişilerden oluşmaktadır. Nezaketsiz davranışların muhatabı olmasalar bile tanıkların doğrudan veya dolaylı yoldan olaya şahit olmalarından ötürü iş yerinde bir takım olumsuzluklar yaşamaları muhtemeldir. Nezaketsizlik eylemine tanık olan kişilerin işlerine odaklanamadıkları, verimlilik ve performanslarının düştüğü, stres seviyelerinin arttığı ve bazı kaygılar yaşadıkları görülmüştür. İş ortamındaki nezaketsizlik davranışına tanıklık eden çalışanlar, zaman içerisinde nezaketsizliği başlatan tarafın veya hedefteki kişilerin rollerini üstlenebilirler. Böylelikle nezaketsizlik eyleminin örgütün geneline yayılmasına neden olabilirler (Pearson ve Porath, 2005).

Nezaketsizlik davranışının ortaya çıkmasında etkili olan üç aktörün yanında başlangıç noktası da dikkate alınmalıdır. Başlangıç noktası, nezaketsizlik eylemini kasıtlı veya kasıtlı olmayacak şekilde başlatan tarafın hedef olan kişi tarafından algıladığı noktadır. Nezaketsizlik davranışında, karşılıklı olarak saygı normlarının ihlal edilmektedir. Bu duruma bağlı olarak her iki tarafta da adaletsizlik algısı doğabilir. Bireyin zihninde oluşan adaletsizlik algısı birtakım olumsuz etkiler yaratabilir ve birey algıladığı haksızlığa karşı-

lık başka bir nezaketsiz eylemle cevap verebilir (Andersson ve Pearson, 1999).

Tepe noktası, çatışma sürecindeki bireyin nezaket sınırlarını aşan şiddet dolu bir eylemle karşısındaki kişiye tepki verdiği noktadır. Tepe noktasında bulunan hedef kişi, maruz kaldığı nezaketsiz davranışların sonucunda kendi kimliğine yönelik bir tehdit algılar ve bu tehdide bağlı olarak göstermesi gerekenden daha fazla bir tepki verebilir. Bu noktada, hedefe zarar verme amacı belirgin hale gelmesi ve zorlayıcı eylem alanına girilmesi söz konusudur. Tepe noktasına gelindiğinde başlatan tarafın zarar verme niyeti meydana çıkar ve üretkenlik karşıtı davranışların yoğunluğu artar. Önemsiz gibi görünen basit bir sorun, hızla büyük bir suç haline gelebilir. (Andersson ve Pearson, 1999).

Nezaketsizlik sürecindeki altıncı ve son unsur zorlayıcı eylemler olarak ifade edilmektedir. Zorlayıcı eylemler; kötü niyetli davranışlar, istismar, yıldırma, tehdit, hakaret, aşağılama, şiddet hatta cinayete kadar varan eylemleri kapsamaktadır. Bu eylemler, iş yeri nezaketsizliğinin ötesinde olan ve örgütteki çalışanın zarar verme niyetini içeren yoğun nitelikteki saldırgan davranışları tanımlamaktadır. Hedefin, karşılaştığı olumsuz davranışlara bir tepki olarak başlatan tarafa karşı daha şiddetli eylemlerde bulunması neticesinde zorlayıcı eylemler ortaya çıkmaktadır (Andersson ve Pearson, 1999).

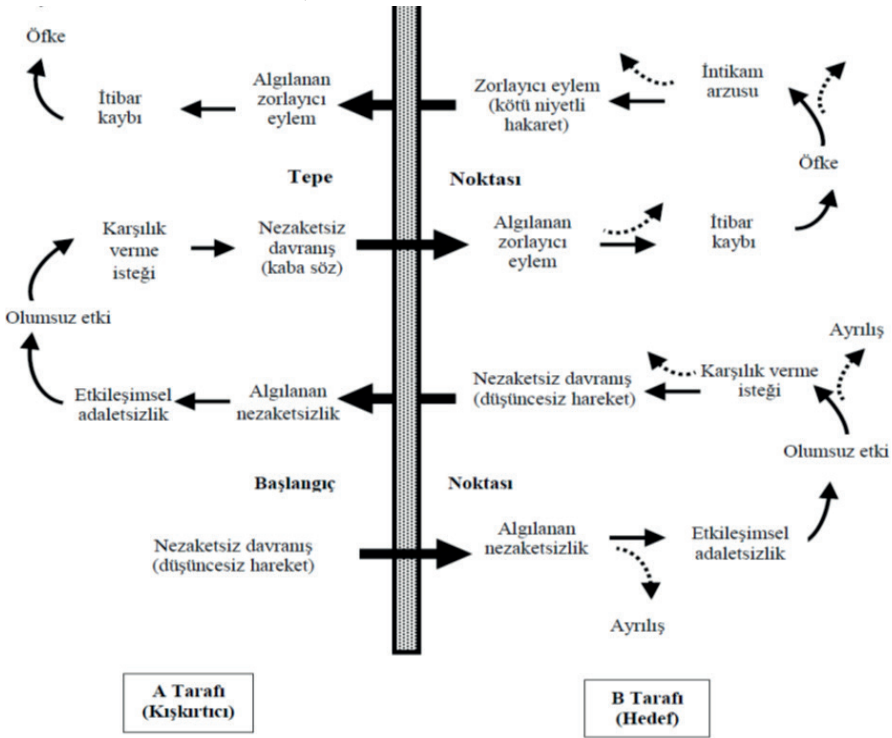
Özetle çalışma ortamındaki nezaketsizlik; başlatan taraf, hedefteki kişi ve tanık arasında gerçekleşen, farklı özellikteki olumsuzluklara yol açan, başlangıç noktası, tepe noktası ve zorlayıcı eylemler gibi unsurlara bağlı olarak değişimler gösteren bir süreçtir. Süreç içerisinde yaşanan olumsuzluklar ve değişimler, kısa zamanda örgütün tüm kademelerine sirayet edebilmektedir. Bunun da ötesinde girilen etkileşimin seviyesine ve yoğunluğuna bağlı olarak nezaketsizlik diğer örgütlere de yayılabilir. İş ortamında gerçekleşen nezaketsiz davranışlar, zarar verme niyetinin olmadığı veya bu niyetin belirsiz olduğu durumlarda küçük bir problem olarak algılanabilir. Ancak başta önemsiz gibi görünen sorunların ilerleyen süreçte ciddi sonuçlara dönüşebileceği gerçeği dikkatlerden kaçmamalıdır.

İş Yeri Nezaketsizliği ile İlgili Yaklaşımlar

İş yeri nezaketsizliğinin nasıl ortaya çıktığını anlamak ve gelişim sürecini açıklamak için alanyazında çeşitli görüşler öne sürülmüştür. Öne sürülen görüşlere bağlı olarak nezaketsizlik süreci ile ilgili birtakım yaklaşım ve modeller ortaya konulmuştur. Bunlardan ilki, iş yeri nezaketsizliği kavramı hakkında yaptığı çalışmalarla bilinen Andersson ve Pearson (1999) tarafından geliştirilen nezaketsizlik sarmalıdır. Bu modelin ardından Pearson ve arkadaşları (2000), nezaketsiz değişimler adını verdikleri ve içerisinde üç modeli barındıran (sabit nezaketsizlik değişim modeli, artan nezaketsizlik sarmal modeli, kademeli nezaketsizlik modeli) daha kapsamlı bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Bu başlıkta sırasıyla, nezaketsizlik sarmalı modeli ile nezaketsiz değişimler yaklaşımı şekiller vasıtasıyla açıklanacaktır.

Nezaketsizlik Sarmalı

İş ortamında gerçekleşen nezaketsizlik sürecini anlamaya ve açıklamaya çalışan ilk model, Andersson ve Pearson'ın (1999) nezaketsizlik sarmalı olarak adlandırdığı modeldir. Yazarlara göre, iş yerindeki çalışan ya da bir çalışan grubu (A tarafı) diğer bir çalışan kişiye ya da çalışanların olduğu gruba karşı (B tarafı) nazik olmayan bir davranış sergilediği zaman nezaketsizlik sarmalı süreç olarak başlamaktadır. Şekil 1'de görüldüğü üzere hedef (B tarafı) nezaketsizliği başlangıç noktasında algılar ve bu durumu etkileşimsel adaletsizlik şeklinde yorumlayabilir. Bu algılama B tarafında karşılık verme arzusunun tetikleyen olumsuz bir etkiyle yol açabilir. Karşılık verme isteği, A tarafına zarar verme niyetini her zaman yansıtmayabilir fakat uyarılmış olumsuz etkiyi harekete geçirir. Daha sonrasında A tarafına yanıt olarak, B tarafı nezaketsiz bir eylem gerçekleştirir. Söz konusu eylemin neticesinde A tarafı kendisine yapılan nezaketsizliği algılar ve bu davranışı etkileşimsel bir adaletsizlik olarak değerlendirir. Bu durumdan olumsuz anlamda etkilenen A tarafı, karşılık verme isteği doğrultusunda kaba söz yoluyla B tarafına karşı tekrar nezaketsiz davranır. B tarafı ise tepe noktasında gerçekleşen bu davranışı zorlayıcı bir eylem olarak algılar. Nezaketsizlik sarmalında tepe noktasına gelindiğinde, nezaketsiz eylemlerin ötesinde daha fazla olumsuz sonuçlar doğurabilecek şiddetli durumların ortaya çıkması söz konusudur. Sarmalın tepe noktasındaki çalışan, kimliğine yönelik bir tehdit algılayabilir. Nezaketsizlik sarmalında yukarılara doğru çıkıldıkça taraflar arasında gerçekleşen olumsuz eylemlerin şiddeti ve yoğunluğu gittikçe artış gösterir. Bu güçlü nitelikteki olumsuz eylemler; öfke hissi, kötü niyetli hakaret, orantısız intikam alma isteği, fiziksel saldırı tehdidi gibi ciddi sonuçlara yol açabilir.

Şekil 1: Nezaketsizlik Sarmalı

Kaynak: Andersson ve Pearson (1999)

Nezaketsizlik sarmalındaki taraflar, nezaketsiz etkileşime girdikten sonra veya hiç bu etkileşime girmeden süreçten ayrılmayı tercih edebilirler. Nezaketsiz davranışların niyeti belirsiz olduğu için taraflardan biri bu eylemleri yok sayabilir veya eylemi gerçekleştiren diğer taraftan uzak durabilir. Örneğin B tarafı, A tarafının gerçekleştirdiği eylemleri görmezden gelebilir ya da ondan uzaklaşabilir. Bunun yanında A tarafı; kötü bir niyetinin olmadığını, stres altında olduğu için kaba bir davranış gösterdiğini ifade ederek B tarafından özür dileme yoluna gidebilir ve B tarafı nezaketsizlik sarmalından ayrılabilir. Taraflardan birinin etkileşimden ayrılması durumunda nezaketsizlik sarmalı sona erer. Şekil 1’de B tarafı için nezaketsizlik sarmalından ayrılış noktaları kesikli oklarla gösterilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999).

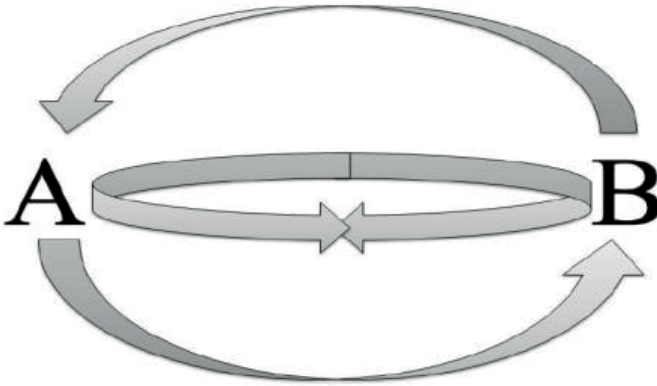
Nezaketsiz Değişimler Yaklaşımı

Andersson ve Pearson’ın (1999) nezaketsizlik sarmalı modelinin yayınlanmasından bir yıl sonra, Pearson ve arkadaşları (2000) bu modeli daha da geliştirerek nezaketsiz süreçle ilgili çeşitli değişimleri yansıtan yeni bir yaklaşım ortaya koymuşlardır. Nezaketsiz değişimler olarak ifade edilen bu yaklaşım, nezaketsiz eylemleri inceleyen üç modelden (sabit nezaketsizlik değişim modeli, artan nezaketsizlik sarmal modeli, kademeli nezaketsizlik

modeli) oluşmaktadır. Bahsedilen modeller içerisinde artan nezaketsizlik sarmal modeli ve kademeli nezaketsizlik modelinde, nezaketsizliğin etkisinin yoğunluğu ve genişliği artış göstermektedir (Pearson vd., 2000).

Nezaketsizliğin sabit değişim modelinde nezaketsizlik süreci, başlatan taraf (A tarafı) ile hedef (B tarafı) arasında dairesel bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu süreçte nezaketsizlik, şiddetli bir hale gelmeden sarmal olarak devam etmektedir. Karşıdaki kişiyi önemsememe veya ona kaba davranma, taraflar arasında belirli bir dozda meydana gelir. Her iki taraf da düşük seviyedeki nezaketsiz davranışlarını sürdürür ve böylelikle nezaketsizlik durumu sabit bir şekilde varlığını devam ettirir. Öte yandan zaman içerisinde nezaketsiz eylemlerin birikimli bir etkisi oluşabilir. Bu etki bireysel düzeyde ve örgütsel düzeyde birtakım olumsuzlukların ortaya çıkmasına neden olabilir. A tarafı ile B tarafı arasında gerçekleşen nezaketsiz ilişkiler ve bu ilişkileri açıklayan nezaketsizliğin sabit değişim modeli Şekil 2’de verilmiştir (Pearson vd., 2000).

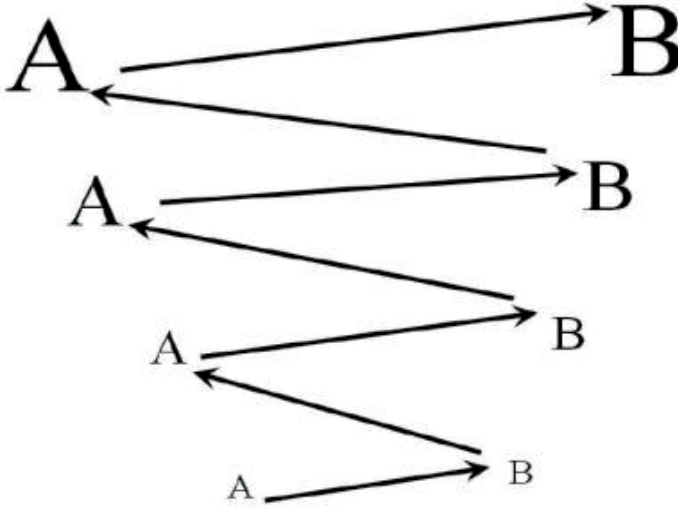
Şekil 2: Nezaketsizliğin Sabit Değişim Modeli



Kaynak: Pearson, Andersson ve Porath (2000)

Nezaketsizlik sarmalı kontrol edilmediği takdirde nezaketsiz eylemlerin etkisi Şekil 3’te gösterildiği gibi artabilir. Nezaketsiz davranışı algılayan bir çalışan, karşı tarafa kasıtlı olarak nezaketsizlik eylemi gerçekleştirebilir. Bu eylem zincirleme bir reaksiyona neden olabilir ve daha çok artarak agresif davranışlara dönüşebilir. Nezaketsizliğin artan sarmalı modelinde, her etkileşimde daha da şiddetlenen ve yoğunlaşan nezaketsiz eylemlerin varlığı söz konusudur. Giderek artan bu gerilimde taraflardan biri, maruz kaldığı nezaketsiz eylemleri kendi kimliğine yönelik bir tehdit olarak görür. Bu algılamaya bağlı olarak daha saldırgan bir şekilde nezaketsiz davranışlarını sürdürme eğiliminde olabilir. Şekil 3, A ile B tarafları arasında gerçekleşen nezaketsiz davranışları açıklayan nezaketsizliğin artan sarmalı modelini göstermektedir.

Şekil 3: Nezaketsizliğin Artan Sarmalı Modeli



Kaynak: Pearson, Andersson ve Porath (2000)

Pearson ve arkadaşlarının (2000) nezaketsiz değişimler yaklaşımı içerisinde ele aldığı üçüncü model, nezaketsizliğin kademeli modelidir. Bu model, başlatan taraf ile hedef arasında yaşanan birincil nezaketsizliğin, örgüt içerisindeki diğer çalışanları da etkisi altına alarak nasıl ikincil sarmallara dönüştüğünü incelemektedir. Nezaketsizliğin kademeli modeli; dolaylı kaydırım, doğrudan kaydırım ve dedikodu olmak üzere üç başlık altında açıklanmıştır. Nezaketsizliğin dolaylı kaydırım modelinde birincil nezaketsizlik sarmalı, örgütün geneline rahatsızlık verebilecek nitelikte ikincil sarmallarını üreterek kademeli hale gelebilir. Şekil 4'te görüldüğü üzere nezaketsizlik davranışı dolaylı yoldan yer değiştirir. A tarafı ile B tarafı arasında meydana gelen nezaketsiz davranış ilişkisi, bu ilişkiye şahit olan C tarafının bu davranış modelini oluşturmasını sağlar. Bunun sonucunda C tarafı, hedefindeki D tarafıyla yeni bir nezaketsiz etkileşim içerisine girer. Nezaketsizliğin dolaylı yoldan kaydırım modeli, nezaketsiz eylemlerin örgütteki diğer çalışanlar arasında hızla yayılmasına neden olabilir.

Şekil 4: Nezaketsizliğin Dolaylı Kaydırım Modeli

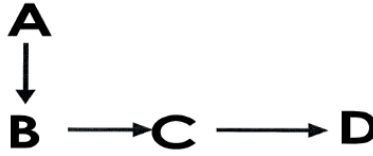


Kaynak: Pearson, Andersson ve Porath (2000)

Nezaketsizliğin kademeli modelinde ikinci unsur, doğrudan kaydırım yoluyla gerçekleşen nezaketsizliktir. Doğrudan kaydırım sürecinde ikincil

spiraller, başlatan tarafın yanı sıra hedef için de oluşabilir. Nezaketsiz davranışa maruz kalan B tarafı, karşılık verme isteğinin yönünü değiştirebilir. B tarafı, A tarafına misilleme yapmaktan vazgeçerek yeni bir hedef seçip nezaketsiz davranışlarını C tarafına yönlendirebilir. Bu duruma benzer şekilde, C tarafı nezaketsiz eylemlerini D tarafına karşı gerçekleştirebilir. Şekil 5'te gösterilen modelde, maruz kaldığı nezaketsiz davranışa karşılık vermeye cesaret edemeyen bir çalışanın kendisinden daha düşük statüdeki başka bir çalışana nezaketsiz davranışı söz konusudur.

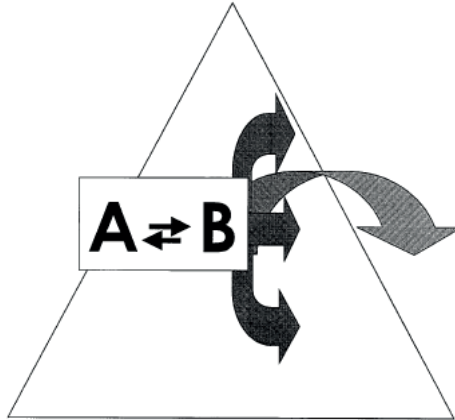
Şekil 5: *Nezaketsizliğin Doğrudan Kaydırım Modeli*



Kaynak: Pearson, Andersson ve Porath (2000)

Nezaketsizliğin kademeli modelinde üçüncü ve son unsur dedikodu olarak ifade edilmiştir. İş yerinde nezaketsizlik, başlatan taraf ile hedefin yanında diğer kişileri de etkileyebilir. Nezaketsizliği başlatan taraf, hedefindeki kişi ile alay ettiğinde veya onun katkısını küçümsediğinde örgütteki diğer çalışanlar bu davranıştan olumsuz yönde etkilenebilirler. Şekil 6'da görüldüğü üzere hedefteki kişi, maruz kaldığı bu olumsuz etkiyi dedikodu yoluyla nezaketsiz davranışların doğrudan erişemediği örgüt kademelerine veya örgütün dışına yayabilir. Nezaketsiz eylemlerin örgüt içinde ve dışında dedikodu ile yayılması hem çalışanları hem de örgütün olumsuz bir şekilde etkiler.

Şekil 6: *Nezaketsizliğin Kademeli Modelinde Dedikodu*



Kaynak: Pearson, Andersson ve Porath (2000)

İş Yeri Nezaketsizliğin Özellikleri

İş ortamında çalışanlar arasındaki ahlaki kuralların ihlal edilmesine bağlı olarak ortaya çıkan iş yeri nezaketsizliği kavramının üç özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler; düşük yoğunluktaki davranış, zarar verme niyetinin belirsiz olması ve iş yeri normlarının ihlali olarak ifade edilmektedir. Pearson ve arkadaşlarına (2001) göre nezaketsizlik; kabalık, şiddet, zorbalık gibi diğer kötü davranış biçimlerinden daha düşük yoğunluğa sahiptir. Dolayısıyla nezaketsiz davranışlar daha çok sözlü olarak veya dolaylı yoldan yapılmaktadır. Bu düşük yoğunluktaki eylemler, çalışanlar ve örgütler açısından ilk etapta önemsiz gibi görünebilir. Ancak nezaketsizlik zaman içerisinde güvensiz bir çalışma ortamının oluşmasına zemin hazırlar ve bir sarmal şeklinde daha saldırgan çalışan davranışlarının görülmesine neden olabilir (Johnson ve Indvik, 2001).

Zarar verme niyetinin belirsiz oluşu, iş yeri nezaketsizliğinin ikinci özelliğidir. Nezaketsiz bir eylemde bulunan kişinin niyeti tam manasıyla bilinemeyebilir. Birey, nezaketsiz davranışı kasten gerçekleştirebileceği gibi fark etmeden veya istemeden de yapabilir. Nezaketsizlik sürecinin ana aktörlerinden hem başlatan tarafın hem de hedefin farklı kişilik özellikleri, zarar verme niyetinin tam olarak anlaşılmasına neden olur. Bu anlamda nezaketsizlik olgusunun objektif olmaktan ziyade sübjektif olduğunu söylemek mümkündür (Cortina vd., 2001; Lim vd., 2008; Porath ve Pearson, 2010).

İş yeri nezaketsizliğini oluşturan özelliklerden üçüncüsü, iş yeri normlarının ihlalidir. İş yeri normları, iş ortamında çalışanların birbirlerine karşı saygılı olmasını sağlayan kurallar zinciridir. Her örgütsel yapıda, üyeler arasında ortak olarak paylaşılan ve ahlaki bir düzenin varlığını yansıtan evrensel nitelikte normlar bulunmalıdır (Lim vd., 2008). Özellikle içinde bulunduğumuz yüzyılda örgütler hızla küresel hale gelmiş, birbirlerinden farklı özelliklere sahip pek çok çalışana ev sahipliği yapmaya başlamıştır.

Çalışanların değer yarguları ve inançları farklılık gösterebileceğinden iş yerinde evrensel normların bulunması tüm örgütler açısından daha önemli hale gelmiştir. İş yerinde saygı normlarının karşılıklı olarak ihlal edilmesi halinde nezaketsizlik durumu ortaya çıkar. Bu durum, haksızlığa maruz kalan bireyin zihninde etkileşimsel adaletsizliğin algılanmasına neden olabilir. Haksızlığa uğrayan birey, algıladığı adaletsizliğe bağlı olarak daha sert bir tepki vermek isteyebilir. Bu durum ise örgüt içerisinde sonu gelmeyen kısır bir döngüye neden olabilir (Andersson ve Pearson, 1999).

İş Yeri Nezaketsizliğin Öncülleri

İş ortamında gerçekleşen nezaketsizlik sürecinin ortaya çıkışında ve gelişmesinde birtakım faktörler bulunmaktadır. İş yeri nezaketsizliğinin öncülleri olarak da ifade edilen bu faktörleri, bireysel öncüller ve örgütsel öncüller

olmak üzere iki başlık altında toplamak mümkündür. İş yeri nezaketsizliğinin bireysel öncüllerinde; öfke, statü, stres, cinsiyet ve kişilik faktörlerine değinilecektir. Örgütsel öncüller başlığı altında ise değişen iş koşulları, teknoloji, iş yükü, informel ortam, yöneticiler ve diğer faktörler ele alınacaktır.

Bireysel Öncüller

İş yeri nezaketsizliğine yol açabilecek bireysel öncüllerden ilki cinsiyettir. Çalışanların cinsiyet farklılıkları hem başlatan tarafın hem de hedefin eylemlerini etkileyebilmektedir. Kadınların yanı sıra erkek çalışanların da nezaketsizliğin hedefi olma ihtimali bulunmaktadır. Bununla birlikte erkeklerin veya kadınların hemcinslerine karşı nezaketsiz davranışta bulunma durumu da söz konusudur. Cinsiyet faktörü, hedefin maruz kaldığı nezaketsiz davranışa olan tepkisinde de farklı etkiler yaratabilir. Erkek hedefler nezaketsizliğe karşı daha saldırgan bir şekilde yanıt verebilirken, kadın hedefler nezaketsizliği başlatan taraftan kaçınma eğiliminde olabilirler. Ayrıca kadın çalışanlar erkeklere nazaran maruz kaldıkları nezaketsiz davranışları, aile üyelerine ve çevrelerindeki arkadaşlarına aktarabilirler (Pearson ve Porath, 2005).

Bireysel öncüllerden bir diğeri, çalışanın iş yerindeki statüsüdür. Bireyin sahip olduğu statü, nezaketsiz davranışların ortaya çıkması ve taraflar üzerinde etki yaratması bakımından önemli bir faktördür. Pearson ve diğerlerine (2000) göre, hedefteki kişi ile kıyaslandığında nezaketsizliği başlatan tarafın örgüt içerisinde daha yüksek bir statüde olma ihtimali üç kat daha fazladır. Yapılan başka bir araştırmada daha güçlü pozisyona sahip olan bireylerin, diğer çalışanlara karşı nezaketsiz davranış gösterme olasılığı daha yüksek çıkmıştır (Cortina vd., 2001). Nezaketsizlik sürecinde çalışanın statüsünün yanında örgütün hiyerarşik yapısı da dikkate alınmalıdır. Özellikle üst kademelerden aşağıdaki kademelere doğru gerçekleşen nezaketsizlik eylemi, kendi kendini güçlendiren bir döngüye sebebiyet verebilir. Burada başlatan tarafın statüsü, adeta onu koruyan bir kalkan haline gelebilir (Pearson ve Porath, 2005).

İş ortamında nezaketsizliğin oluşmasına zemin hazırlayan bireysel öncüllerden bir diğeri ise öfkedir. Bireyin mizacı, yaşamı boyunca değişmeyen davranış özelliklerini ve olaylara karşı tepki verme eğilimini göstermektedir. Duygusal açıdan reaktif olan bireyler, daha sinirli ve öfkeli hareket edebilirler. Bu kişiler, stresle baş etmede sıkıntılar yaşarken diğer insanlara karşı daha kaba tepkiler gösterebilirler. Dolayısıyla öfkeli bir mizaca sahip olan çalışanlar, daha fazla nezaketsiz davranışta bulunabilirler. Bağımsızlığına düşkün, kendi kendine yetebilen ve grup baskısına direnç gösteren kişiler, örgüt içindeki etkileşimlere tepki verirken nezaketsiz davranışlar sergileyebilirler (Andersson ve Pearson, 1999).

İş yeri nezaketsizliğinin oluşumunda stres faktörü de önemli bir rol oynamaktadır. Stres altında çalışan bireylerin sosyal becerileri ve çalışma arka-

daşlarıyla olan etkileşimi olumsuz yönde etkilenmektedir (Johnson ve Indvik, 2001). Nezaketsiz davranışlara maruz kalan bireylerde adaletsizlik algısı oluşur ve bu durum stres düzeyin artmasına neden olur (Caza ve Cortina, 2007). Stres, nezaketsizlik sarmalını (Andersson ve Pearson, 1999) tetikleyen önemli bireysel faktörlerden biridir. Stresli bir çalışan saldırgan hale gelebilir ve daha fazla nezaketsiz davranışlar gösterebilir (Bartlett vd., 2008).

Nezaketsizlik sürecini etkileyen bir başka bireysel faktör de kişiliktir. Narsistik özellikler gösteren ve negatif duygulanıma sahip bireyler, iş yerinde nezaketsiz eylemlerin oluşmasına neden olabilir (Dion, 2006). Narsistik kişi, beceri ve yeteneklerini olduğundan fazla göstererek gerçekçi olmayan bir imaj yaratır. Narsist bireyler diğer insanlardan pek çok yönden daha iyi olduklarını düşünürler (Spector ve Fox, 2005). Bu düşünce yapısı narsistik çalışanları daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışlarına doğru yönlendirir (Penney ve Spector, 2002). Negatif duygulanıma sahip bireylerde ise öfke, anksiyete, suçluluk gibi olumsuz duygu durum hallerinin yoğunluğu söz konusudur. Negatif duygulanım yönünden yüksek olan çalışanlar diğerlerine oranla daha fazla nezaketsizlik davranışında bulunabilirler (Dion, 2006).

Örgütsel Öncüller

İş ortamında nezaketsizliğin oluşmasına neden olan örgütsel öncüllerin başında iş yükü gelmektedir. Ağır çalışma koşulları ve artan iş yükü, çalışanlarda strese ve çeşitli hastalıklara neden olmaktadır. Yoğun çalışma temposunun olduğu, görev ve sorumlulukların net olarak belirlenmediği, ağır iş yükünün olduğu örgüt ikliminde çalışanlar arasındaki nezaketsiz ilişkilerin arttığı görülmüştür. İş yeri nezaketsizliğinin yanında bireyin iş yükünün artması; iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti, verimsizlik, yüksek tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara da yol açmaktadır (Dion, 2006).

İş yeri nezaketsizliğini tetikleyen bir başka örgütsel öncül, teknolojidir. Özellikle 21. yüzyılda çalışma hayatındaki etkisini güçlü bir şekilde hissettiren teknolojik gelişmeler, sağladığı pek çok kolaylığın yanında bireysel ve örgütsel düzeyde birtakım sorunları beraberinde getirmiştir. Dijitalleşme süreci ile birlikte hızla değişen çalışma koşulları, bireylerin ve örgütlerin bu yeni düzene aynı hızla uyum sağlayamamasına neden olmuştur. Yeni teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme hareketleri verimliliği güçlü bir şekilde arttırırken, çalışanlar arasındaki yüz yüze iletişimi azaltmış hatta ortadan kaldırmıştır. Bu durum, bireyler arasında nezaketsiz davranışların oluşmasına zemin hazırlamıştır.

Değişen iş koşulları, iş yerinde nezaketsizliğin oluşmasına ve kök salmasına neden olan bir diğer örgütsel faktördür. İş yükünün artması, teknolojik gelişmeler ile birlikte dijital araç ve gereçlerin her alanda egemen olması, esnek ve uzaktan mesainin yaygınlaşması, görev ve sorumlulukların artması gibi unsurlar çalışanlar üzerinde iş baskısının oluşmasına yol açmaktadır.

Değişen iş koşullarına bağlı olarak oluşan baskıyı sağlıklı bir şekilde yönetemeyen bireylerde, birtakım duygusal problemler ortaya çıkmaktadır. Yaşanan duygusal sıkıntılar ve baskı, diğer çalışanlara karşı gösterilmesi gereken nazik davranışların yok olmasına neden olmaktadır (Pearson vd., 2000).

Örgüt içerisinde oluşan informal ortam, iş yeri nezaketsizliğine yol açabilecek bir başka örgütsel öncüdür. Bir örgütün formal veya informal olma durumu; örgüt üyelerinin giydiği kıyafetler, konuşma kalıpları, örgütsel jargon, yazılı veya sözlü iletişim biçimi, iş ortamının dekoru gibi birbirinden farklı faktörler üzerinden değerlendirilebilir. Hiyerarşinin, bürokrasinin, resmi ilişkilerin, kuralların ve düzenin hüküm sürdüğü örgütlerde formal yapı oluşurken; çalışanların daha rahat ve özgürce hareket edebildiği, yenilikçiliğin teşvik edildiği, resmi olmayan iletişim biçimlerinin var olduğu örgütlerde informal bir iklim söz konusudur. Rahat bir çalışma ortamının olduğu ve bireysel özgürlüğün önemsendiği informal yapılarda, çalışanlar arasındaki karşılıklı anlayış ve saygı durumu zaman içerisinde ortadan kalkabilir. Bu duruma bağlı olarak da nezaketsizlik sarmalı oluşabilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999).

Yöneticiler, iş yerinde nezaketsiz davranışların oluşmasına sebebiyet veren unsurlardan bir diğeridir. İş ortamında kabalık ve saygısızlığa müsamaha gösteren yöneticiler, bireyler arasında nezaketsiz eylemlerin oluşmasına yol açabilirler. Kişisel çıkarları doğrultusunda bazı çalışanların saldırgan davranışlarına göz yuman ve gerekli tedbirleri almayan yöneticiler, nezaketsizlik sarmalının örgütte bir döngü halinde devam etmesine neden olurlar. Yönetim bilgisine sahip olmayan ancak geniş yetkilere haiz liyaketsiz yöneticiler, nezaketsiz hareketlerin oluşumunda tetikleyici unsur olabilirler (Bartlett vd., 2008).

Değişen iş koşulları, teknoloji, iş yükü, informal ortam ve yöneticilerin yanı sıra nezaketsizlik sürecinin oluşmasına neden olan başka faktörler de bulunmaktadır. Toplumsal hayatta yaşanan değişiklikler, iş ortamındaki nezaketsizliği de etkilemektedir. Son yıllarda sosyal medyanın birey ve toplum üzerindeki güçlü etkisi, iş hayatındaki davranış kalıplarını ve normları da değiştirmektedir (Pearson vd., 2000). Kaba ve saygısız davranışların toplumsal hayatın yanında iş dünyasında da yaygınlaşması, çalışanlar arasındaki nezaketsizliğin artmasına yol açmaktadır (Bartlett vd., 2008).

İş Yeri Nezaketsizliğinin Etkileri

İş ortamındaki nezaketsiz davranışların hem nezaketsizliği başlatan taraf üzerinde hem de nezaketsizliğe maruz kalan hedef üzerinde birtakım etkileri bulunmaktadır. Nezaketsizlik meydana geldiğinde başlatan taraf ve hedef açısından üç ihtimal ortaya çıkmaktadır. Bunlar; tarafların karşılıklı alışveriş yoluyla birbirlerine nezaketsiz davranmaya devam etmesi, nezaketsizliğin yoğunluğunun giderek artması, her iki tarafın da nezaketsiz eylem-

lerden uzaklaşmasıdır (Pearson ve Porath, 2005). Bu ihtimallerden herhangi biri meydana geldiğinde hem hedef üzerinde hem de örgüt üzerinde birtakım yıkıcı etkilerin gerçekleşebileceği çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. İş yeri nezaketsizliğinin yıkıcı etkileri, bireysel etkiler ve örgütsel etkiler olmak üzere iki başlıkta açıklanacaktır.

Bireysel Etkiler

İş yeri nezaketsizliği, çalışanlar üzerinde çeşitli olumsuz etkilere yol açmaktadır. Bu etkiler arasında; tükenmişlik, korku, kaygı, stres, bilişsel fonksiyonlarda azalma, işe odaklanamama, takım çalışmasında yaşanan problemler, yardımseverlik davranışlarından uzaklaşma, iş doyumunda ve örgütsel bağlılıkta azalma, iş-aile çatışması gibi sorunlar bulunmaktadır (Pearson vd., 2000; Dion, 2006; Cortina, 2008; Spence-Laschinger vd., 2009; Porath ve Pearson, 2013; Ricciotti, 2016). Çalışma ortamında karşılıklı saygı ve anlayıştan uzaklaşıldığında, etkileşimsel adaletsizlik duyguları harekete geçmektedir. Bireyin zihninde beliren adaletsizlik algısı, hedefi olumsuz olarak etkilerken bu durum bilişsel ve duygusal bozulmaya sebep olmaktadır. Başlatan tarafın zarar verme niyetinin belirsiz oluşu, hedef üzerinde kaygı ve korku yaratabilmektedir. Hedefin yaşadığı kaygı ve korku durumu, yüksek düzeyde strese hatta daha ileri boyutlarda tükenmişliğe yol açabilmektedir (Pearson vd., 2000).

Bahsedilen olumsuzlukların yanında nezaketsizliğe maruz kalan çalışanlar konsantrasyon sorunları yaşamakta, yaptıkları işe odaklanamamaktadırlar. İşe kendini tam manasıyla verememe sorunu, bireyin verimliliğini ve yaratıcılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan iş ortamında meydana gelen nezaketsiz söz ve eylemler, çalışanlar arasındaki yardımseverlik faaliyetlerini de köreltmektedir. Hedef, maruz kaldığı nezaketsizlik sonucunda kırınglık hissine kapılırken diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmekten de kaçınmaya başlamaktadır (Porath ve Pearson, 2010). Ayrıca nezaketsizlik ekip ruhunu da olumsuz olarak etkilemekte, grup içinde oluşan sinerjiyi ortadan kaldırmaktadır. Hedefteki çalışan, tekrarlanan nezaketsizlik eylemleri sonucunda takım çalışmasından kaçınarak bireysel olarak hareket etmeyi tercih edebilmektedir (Ricciotti, 2016).

İş yeri nezaketsizliği, bireyin örgüte olan bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yaptıkları araştırmada Pearson ve arkadaşları (2000), nezaketsiz davranışa maruz kalan çalışanların örgütsel bağlılıklarının azaldığını ortaya koymuşlardır. Bu sonuca benzer şekilde Porath ve Pearson (2010), nezaketsiz eylemlerin çalışanların örgütsel bağlılığını azalttığını tespit etmiştir. Örgütsel bağlılık değişkeninin yanında iş doyumunda da nezaketsizlik sürecinin olumsuz etkilediği konulardan birisidir. Spence-Laschinger ve arkadaşlarına (2009) göre iş ortamında yaşanan nezaketsizlik, iş doyumunu düşürmektedir. Aynı şekilde Pearson ve Porath (2005) da bireyin iş doyumunun, nezaketsizlik sürecinden olumsuz etkilendiği sonucuna ulaşmıştır.

İş yeri nezaketsizliği, zihinsel sorunlara yol açmasının yanında bireyin fiziksel sağlığını da ciddi anlamda etkilemektedir. Nezaketsiz davranışlara bağlı oluşan stres durumu, birey üzerinde migren, ülser, kalp hastalığı gibi önemli sağlık problemlerine yol açabilmektedir (Dion, 2006). Nezaketsizlik süreci, çalışanların tükenmişlik düzeylerini de olumsuz etkilemektedir. Spence-Laschinger ve arkadaşlarına (2009) göre iş ortamında gerçekleşen nezaketsizlik, çalışanların duygusal tükenmişliklerini artırmaktadır. İş yeri nezaketsizliği sadece çalışanları etkilememekte, onların aileleri üzerinde de birtakım olumsuz etkiler yaratmaktadır. İş yerinde nezaketsiz davranışlara maruz kalan hedeflerin, tepkilerini aile üyelerine yönlendirdikleri tespit edilmiştir (Pearson ve Porath, 2005). Bu sonuca benzer şekilde Dion (2006) iş yeri nezaketsizliği yaşayan bireylerde iş-aile çatışmasının daha fazla görüldüğünü belirlemiştir.

Örgütsel Etkiler

Çalışma ortamında yaşanan nezaketsizlik, bireysel etkilerin yanı sıra örgütler üzerinde de birtakım olumsuz etkilere yol açabilmektedir. İşten ayrılma niyeti, iş performansının ve verimliliğin azalması, iş kalitesinin düşmesi, işe devamsızlığın artması, yönetsel problemler, misilleme, örgüt kültürünün olumsuz etkilenmesi, adalet algısında yaşanan sorunlar örgütün genelini olumsuz yönde etkilemektedir (Pearson vd., 2000; Pearson ve Porath, 2005; Dion, 2006; Lim vd., 2008; Spence-Laschinger vd., 2009; Porath ve Pearson, 2013). İş yeri nezaketsizliğine bağlı olarak örgüt içerisinde meydana gelebilecek olumsuz durumların başında işten ayrılma niyeti gelmektedir. Özellikle nezaketsizliğe maruz kalan çalışanlarda işten ayrılma niyetinin arttığı belirlenmiştir (Lim vd., 2008; Spence-Laschinger vd., 2009).

Örgüt içindeki nezaketsiz davranışlar nedeniyle çalışanların iş performansında ve verimliliğinde azalmalar meydana gelmektedir. Performans ve verimlilikteki azalmanın yanında yapılan işin kalitesinin düştüğü de belirlenmiştir (Pearson ve Porath, 2005). Nezaketsiz davranışlara maruz kalan hedef, nezaketsiz bireyle veya davranışla tekrar karşılaşmamak için işe devamsızlık yapmaktadır (Pearson ve Porath, 2005). Nezaketsizlik olgusuna yönetim tarafından bakıldığında ise yöneticilerin nezaketsizlik ile ilgili davranışlarla ilgilendikleri için yönetsel konulara yeterince zaman ayıramadıkları tespit edilmiştir. Porath ve Pearson'a (2013) göre yöneticiler, nezaketsiz davranışlar neticesinde bozulan çalışan ilişkilerini onarmak için çalışma sürelerinin büyük bir bölümünü harcamaktadırlar.

İş yeri nezaketsizliğinin yarattığı örgütsel etkilerden bir diğeri misillemedir. Nezaketsizliğin hedefi olan çalışanlar, başlatan tarafın itibarını zedeleyecek veya onun kariyerini zora sokabilecek davranışlar sergileyip misilleme yapabilirler (Pearson ve Porath, 2005). İş ortamında yaşanan nezaketsiz davranışlar, örgüt kültürünü de olumsuz etkilemektedir. Nezaketsiz davranışlara maruz kalan hedef, nezaketsizliği bir örgüt kültürü olarak kabullenip benzer

davranışları tekrarlayarak nezaketsizlik sarmalının devam etmesine neden olabilir. Nazik olmayan söz ve davranışlar, huzursuz bir çalışma ortamının oluşmasına ve örgüt ikliminin bozulmasına yol açabilir (Dion, 2006). İş yeri nezaketsizliği, çalışanların adalet algısını da olumsuz yönde etkilemektedir. Nezaketsizliğe maruz kalan çalışanlarda, örgüte ve yöneticilerine karşı adaltesizlik ve güvensizlik düşünceleri gelişir (Pearson vd., 2000).

İş Yeri Nezaketsizliği ile Mücadele

İş yeri nezaketsizliğinin oluşumu, gelişimi, bireyler ve örgüt üzerinde yarattığı etkilerin anlaşılması önemli bir husustur. Üretkenlik karşısı bu davranışların azaltılması veya ortadan kaldırılması noktasında örgütün bütün üyelerine birtakım görevler düşmektedir. Nazik olmayan söz ve davranışlara karşı çalışanlar tarafından ortak bir tutumun belirlenmesi ve bu olgunun ortaya çıkardığı olumsuz sonuçların detaylı bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir (Pearson ve Porath, 2005). Nezaketsiz eylemlere maruz kalan hedef, kendi yöntemleriyle bu durumu ortadan kaldırmak için mücadele edebilir. Ancak bireysel mücadelenin yanında nezaketsizliğin oluşumunu veya tekrarlanmasını en aza indirgeyecek gerekli tedbirlerin alınması ve nezaketsizlik ile örgütsel düzeyde topyekün mücadele edilmesi son derece önemlidir. Dolayısıyla iş yeri nezaketsizliği ile mücadele yöntemleri, bireysel düzeyde mücadele ve örgütsel düzeyde mücadele olarak iki başlık üzerinden incelenecektir.

Bireysel Düzeyde Mücadele

İş ortamında meydana gelen nezaketsizlik, hedef üzerinde birtakım rahatsız edici etkiler yaratabilmektedir. Nezaketsizlik sürecini başlatan tarafın zarar verme niyeti belirsiz olduğu için hedefteki kişi, nezaketsizliği tam olarak anlayabilmek amacıyla bireysel olarak mücadele etme yoluna gidebilir. Hedef, maruz kaldığı nezaketsiz eylemi ilk etapta üstlerine resmi olarak bildirmekten kaçınabilir. Bu şikayet durumunun, diğer çalışanlara karşı kendisini küçük gösterebileceğinden korkabilir. Ayrıca hedef, nezaketsizlik ile ilgili şikayetlerini yönetimin önemsiz olarak görmesi ihtimalinden dolayı kaygılanabilir veya yönetimin olaya müdahale etmemesinden endişe edebilir (Ricciotti, 2016).

Nezaketsiz davranışlara maruz kalan birey, başlatan tarafı görmezden gelerek mücadele etmekten kaçınabilir. Bu duruma benzer olarak hedef, başlatan tarafın dışındaki başka bir çalışana olumsuz bir tepki vermeyi tercih edebilir. Nezaketsizlik ile bireysel düzeyde mücadele etmekten yorulan birey, diğer çalışma arkadaşlarından yardım isteyebilir. Hedefteki birey, maruz kaldığı nezaketsiz söz ve davranışlara karşılık kendi yöntemleriyle birtakım tepkiler ortaya koyarak mücadele edebilir. Özellikle iş ortamında oluşan nezaketsizliği önleme noktasında bir yasal düzenlemenin bulunmayışı, örgütsel mücadeleden ziyade bireysel tepkilerin daha çok meydana gelmesine neden olmaktadır (Pearson ve Porath, 2005).

Örgütsel Düzeyde Mücadele

Bireysel mücadelenin yanında iş yeri nezaketsizliği ile örgütsel düzeyde mücadele edilmesi önem arz etmektedir. Kaba ve saldırgan davranışlar çalışanlar arasındaki saygıyı ortadan kaldırırken, olumsuz bir örgüt ikliminin doğmasına neden olmaktadır. Bu noktada örgütteki yöneticilere önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Nazik olmayan davranışın öncüllerinin ve taraflar üzerinde yarattığı etkilerin belirlenmesi hususunda örgüt yönetimi gerekli tedbirleri almak zorundadır. İş yeri nezaketsizliğinin tüm yönleriyle araştırılması ve sonuçlarının değerlendirilmesi, bu durumla etkin bir şekilde mücadele edilebilmesi açısından önemlidir (Cortina vd., 2001).

İş yerindeki nezaketsizlik ile örgütsel düzeyde mücadelede, yöneticilerin sahip olduğu yetkileri etkili olarak kullanması gerekmektedir. Bu çerçevede; formel bir örgüt yapısının oluşturulması, çalışanların beklentilerinin belirlenmesi, sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulması, iş yerinde nazik davranışların özendirilmesi, işe alım sürecinin planlanması, oryantasyon ve eğitim programlarının düzenlenmesi, şikayetlerin ciddi bir şekilde değerlendirilmesi, nezaketsizliği başlatan tarafa gerekli cezaların verilmesi, nezaketsiz eylemlere maruz kalan çalışanların korunması gibi önlemlerin alınması nezaketsizliğin oluşmasını veya ortadan kaldırılmasını engelleyebilir.

SONUÇ

Üretkenlik karşıtı davranışlar içerisinde değerlendirilen iş yeri nezaketsizliği kavramı '*iş yerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlal edildiği ve hedef alınan kişiye karşı zarar verme niyetinin belirsiz olduğu düşük düzeyde bir sapma davranışı*'dir. Bir başka ifadeyle iş yeri nezaketsizliği, '*iş ortamında gerçekleşen ve diğer çalışanlara karşı kaba, duyarsız ve saygısız bir davranış*' türüdür (Pearson vd., 2001). İş yeri nezaketsizliğinde, pozitif çalışma ortamına karşı bir tehdit oluşturan ve şiddet eylemine varma potansiyeli olan davranışlar söz konusudur (Spence-Laschinger vd., 2014). İş ortamında gerçekleşen nezaketsizlik, bir süreç olarak düşünülmelidir. Nezaketsizlik, iki birey veya daha fazla insan arasında görülebilecek sosyal bir etkileşim olarak değerlendirilmelidir (Andersson ve Pearson, 1999). Bahsedilen sosyal etkileşim sürecinin üç ana aktörü bulunmaktadır. Bu aktörler; nezaketsizliği başlatan taraf, nezaketsizliğe maruz kalan hedef ve nezaketsiz davranışlara tanık olan taraftır. Bunların yanında başlangıç noktası, tepe noktası ve zorlayıcı eylemler olarak ifade edilen unsurlar da nezaketsizlik sürecinin oluşmasında etkili olmaktadır (Pearson vd., 2000).

İş yeri nezaketsizliğinin oluşumunu anlamak ve gelişim sürecini açıklamak adına yazında çeşitli görüşler öne sürülmüştür. Bu görüşler neticesinde nezaketsizlik süreci ile ilgili birtakım yaklaşım ve modeller ortaya konulmuştur. İlk olarak iş yeri nezaketsizliği kavramı hakkında yaptığı çalışmalarla bilinen Andersson ve Pearson (1999) tarafından nezaketsizlik sarmalı adı verilen

bir model geliştirilmiştir. Bu modelin hemen ardından Pearson ve arkadaşları (2000), nezaketsiz değişimler adını verdikleri yeni bir yaklaşımı alanyazına kazandırmışlardır. Nezaketsiz değişimler yaklaşımı; nezaketsizliğin sabit değişim modeli, nezaketsizliğin artan sarmalı modeli, nezaketsizliğin kademeli modeli olmak üzere üç modelden oluşan daha kapsamlı bir yaklaşımdır.

İş ortamında oluşan nezaketsizliğin üç önemli özelliği bulunmaktadır. İş yeri nezaketsizliğinin özellikleri; düşük yoğunlukta bir davranış olması, zarar verme niyetinin belirsiz olması ve iş yeri normlarının ihlali olarak görülmesidir (Pearson vd., 2001). Her bir çalışanın değer yargıları ve inançları farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla iş yerinde evrensel nitelikte normların bulunması, tüm örgütler açısından daha da önemli hale gelmiştir. Çalışma ortamında karşılıklı saygı normlarının ihlal edilmesi halinde nezaketsizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Bu durum, haksızlığa maruz kalan bireyin zihninde etkileşimsel adaletsizliğin algılanmasına neden olabilmektedir. Haksızlığa uğrayan birey, algıladığı adaletsizliğe bağlı olarak daha sert bir tepki vermek isteyebilir ve örgüt içerisinde sonu gelmeyen kısır bir döngüye yol açabilir (Andersson ve Pearson, 1999).

İş yeri nezaketsizliğinin ortaya çıkışında ve gelişmesinde birtakım faktörler etkili olmaktadır. Nezaketsizlik sürecinin öncülleri olarak da ifade edilen bu faktörler, bireysel öncüller ve örgütsel öncüller olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. İş yeri nezaketsizliğinin bireysel öncüllerinde; cinsiyet, statü, öfke, stres ve kişilik faktörlerine değinilmiştir. Örgütsel öncüller başlığı altında ise iş yükü, teknoloji, değişen iş koşulları, informal ortam, yöneticiler ve diğer faktörler ele alınmıştır. İş ortamındaki nezaketsiz davranışların hem nezaketsizliği başlatan taraf üzerinde hem de nezaketsizliğe maruz kalan hedef üzerinde etkileri bulunmaktadır. Nezaketsizlik meydana geldiğinde başlatan taraf ve hedef açısından üç ihtimal ortaya çıkmaktadır. Bunlar; tarafların karşılıklı alışveriş yoluyla birbirlerine nezaketsiz davranmaya devam etmesi, nezaketsizliğin yoğunluğunun giderek artması, her iki tarafın da nezaketsiz eylemlerden uzaklaşmasıdır (Pearson ve Porath, 2005). İş yeri nezaketsizliğinin yıkıcı etkileri, bireysel etkiler ve örgütsel etkiler olmak üzere iki başlıkta açıklanmıştır.

Çalışmada son olarak iş yeri nezaketsizliği ile mücadele yöntemlerine değinilmiştir. İş yeri nezaketsizliğinin oluşumu ve gelişiminin yanı sıra bireyler ve örgüt üzerinde yarattığı etkilerin anlaşılması da önemli bir husustur. Üretkenlik karşıtı bu davranışların ortadan kaldırılması noktasında örgütün bütün üyelerine birtakım görevler düşmektedir. Nezaketsiz eylemlere maruz kalan hedef, kendi yöntemleriyle bu durumu ortadan kaldırmak için mücadele edebilir. Ancak bireysel mücadelenin yanında nezaketsizliğin oluşumunu veya tekrarlanmasını en aza indirgeyecek gerekli tedbirlerin alınması ve nezaketsizlik ile örgütsel düzeyde topyekûn mücadele edilmesi son derece önemlidir.

Bu çalışmada, iş yeri nezaketsizliği ile ilgili olduğu düşünülen unsurların kavramsal olarak açıklanması amaçlanmıştır. İş yeri nezaketsizliğini kavramsal açıdan ele alan bu çalışmada sırasıyla; iş yeri nezaketsizliğinin tanımı, iş yeri nezaketsizliğinin ortaya çıkışı ve bu süreçte etkili olan unsurlar, iş yeri nezaketsizliği ile ilgili yazında ortaya konulan yaklaşım ve modeller, iş yeri nezaketsizliğinin özellikleri, iş yeri nezaketsizliğinin öncülleri, iş yeri nezaketsizliğinin bireyler ve örgütler üzerinde yarattığı etkiler, iş yeri nezaketsizliği ile mücadele yöntemleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışma ile birlikte iş yeri nezaketsizliği perspektifinde alanyazına kavramsal bir katkı sunulması beklenilmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, iş ortamında gerçekleşen nezaketsiz davranışlarla ilgili yöneticilerin ve çalışanların zihin dünyasında bir farkındalık oluşturabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Andersson, L. M. ve Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? the spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Bartlett, J. E. , Barlett, M. E. ve Reio, T. G. JR. (2008). Workplace incivility: Worker and organisational antecedents and outcomes. Paper Presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference, Panama City.
- Caza, B. ve Cortina, L. M. (2007). From insult to injury: Explaining the impact of incivility. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(4), 335-350.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations, *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M. ve Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. *Journal of Management*, 39, 1579-1605.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. ve Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Dion, M. J. (2006). *The impact of workplace incivility and occupational stress on the job satisfaction and turnover intention of acute care nurses*. Doctoral Dissertation, ETD Collection for University Of Connecticut.
- Felblinger, D. M. (2008). Incivility and bullying in the workplace and nurses 'shame responses. *JOGNN*, 37(2), 234-242.
- Johnson, P. R. ve Indvik, J. (2001). Rudeness at work: Impulse over restraint. *Public Personnel Management*, 30(4), 457-465.
- Lim, S., Cortina, L. M. ve Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.
- Pearson, C. M. ve Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for 'Nice'? Think again. *Academy of Management Executive*, 19(1),7-18.
- Penney, L. M., ve Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 126-134.
- Porath, C. L. ve Pearson, C. M. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64-71.

- Porath, C. ve Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 115-121.
- Ricciotti, N. A. (2016). *Emotional intelligence and instigation of workplace incivility in a business organization*. Walden Dissertations and Doctoral Studies, Walden University, USA.
- Spector, P. E., ve Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior, In Fox, S. & Spector, P.E. (Eds). *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Spence-Laschinger, H. K., Leiter, M., Day, A. ve Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 302-311.
- Spence-Laschinger, H. K., Wong, C. A., Cummings, G. G. ve Grau, A. L. (2014). Resonant leadership and workplace empowerment: The value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing Economics*, 32(1), 5-44.

BÖLÜM 3

İŞ YERİNDE ÇEŞİTLİLİK YÖNETİMİ VE KAPSAYICILIK ÇALIŞMALARI ÜZERİNE BİR DERLEME

Mustafa Şenyücel¹

¹ Dr. Öğretim Üyesi Mustafa Şenyücel, Haliç Üniversitesi İşletme İngilizce Bölümü, 0000-0002-6966-3254, mustafasenyucel@halic.edu.tr

Giriş

Çeşitlilik kavramı; yönetim stilleri ve insan kaynakları sistemlerini ilgilendiren, iş yeri felsefeleri ve yaklaşımları gibi organizasyonel kültürlerde değişikliği gerektiren cinsiyet, yaş, engellilik, eğitim düzeyi, etnik köken, aile yapısı, işlev, coğrafi konum, ırk, din, ve değerler dahil olmak üzere iş gücündeki geniş yelpazedeki farklılıkları, çalışanları ve kuruluşları olumlu etkileyecek yönetimleri anlamlandırır (Tomervik, 1995, s.11). İş gücü çeşitliliği bahsedilen farklılıklara sahip bireylerin iş fırsatları, iş yerlerindeki muamele ve terfi beklentileri gibi istihdam odaklı konuların yönetilmesini de gerektirir (Barak, 2014, s.136). Kapsayıcılık ise farklı geçmişlere sahip bireylerin kendilerini değerli, ve kurumsal kültüre adapte olabildiklerini hissetme derecesinin, aidiyet duygularını perçinleyen ve kendilerini benzersiz hissetme ve iş ekiplerinin saygın bir üyesi olarak algılama derecelerinin yönetimini ifade etmektedir (Shore vd., 2010, s.1265; Shore & Chung, 2021, s.21).

Çeşitliliği kabul etme konusundaki ilgi, küresel olarak rekabetçi bir iş ortamında etkin performans sağlama mücadelesinde, giderek çeşitlenen iş gücünün ortaya çıkardığı zorluklar ve sağladığı fırsatları yönetebilmek için çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcılık kavramları ve uygulama teknikleri oluşturmayı gerektirmiştir (Amaram, 2007, s.1). Yönetim ve organizasyon literatüründe çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcılık örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve stratejik liderliğin kesiştiği noktaya odaklanarak çeşitliliğin örgütsel sonuçları nasıl etkilediğini ele almaktadır. Batılı kavramların yoğun olarak kullanıldığı ve iş yerinde çeşitlilik için toplumsal bağlamın rolünün göz ardı edildiği uygulamaların tartışmalarına ev sahipliği yapmaktadır (Jonsen, Maznevski, & Schneider, 2011, s. 37; Kornau, Knappert, & Erdur, 2021, s.1).

Araştırmalar genellikle yüzeysel düzeyde çeşitlilik (ırk, cinsiyet gibi gözlemlenebilir özellikler) ile derin düzeyde çeşitlilik (değerler, becerilerdeki farklılıklar) arasında ayırım yapar ve derin düzeyde çeşitliliğin uzun vadeli ve olumlu organizasyonel sonuçlar doğuracağını vurgular. Buna rağmen, en sık incelenen çeşitlilik biçimleri yaş, cinsiyet, ırk ve daha az ölçüde örgütsel görev süresi ile sınırlıdır. Harrison, Price ve Bell (1998) çeşitlilik içerisinde bu değişkenlerin daha çok ilgi görmesini araştırmacıların onları ölçmenin ve ekip üyelerinin onları gözlemleyebilmelerinin kolaylığıyla alakalı olduğunu düşünmektedir (s. 96).

Shore vd. (2010) kapsayıcılığı ise eşit muamele, bireysel haklara saygı ve ayrımcılığın ortadan kaldırılması, adil olma gibi kapsayıcı iklim boyutu, kabul edilme ve bir ekibin veya organizasyonun parçası olma hissi, çalışanların benzersiz katkılarının tanınması açısından aidiyet ve değer boyutu ile yönetim felsefesi, yaklaşımları, stratejileri ve kararları yönünden liderlik boyutu olarak kategorize etmiştir (s. 1276). Kapsayıcı uygulamaların örneğin daha iyi iş tatminine, artan katılıma ve gelişmiş performansa, daha fazla yaratıcılığa ve yeniliğe yol açabilen daha olumlu bir organizasyonel iklimin oluşmasına yardımcı

olduğunu savunurlar. Çalışmalar, çeşitliliğin organizasyonlarda yaratıcılığı, karar vermeyi ve problem çözmeyi olumlu yönde geliştirebileceğini öne sürerken, kapsayıcı politikaların, destekleyici kurumsal kültürlerin ve kapsayıcı liderliğin çeşitli çalışanlar arasında nasıl algılandığını ve bu algıların ne sonuç doğuracağını anlamaya yönelmişlerdir.

Özetle, yönetim ve organizasyon alanında çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcılık üzerine yapılan araştırma, çeşitliliğin tek başına kurumsal başarıyı sağlamak için yeterli olmadığını vurgulamaktadır. Bununla birlikte etkili kapsayıcılık uygulamaları, çeşitliliğin potansiyel faydalarını gerçekleştirmek için önemli görülmektedir. Başarılı çeşitlilik yönetimi, iş yerlerinde eşitsizliği ortadan kaldırmaya odaklanan uygulamalar, ülke ve kurum kültürüne adapte edilmiş, uzun vadeli tasarlanmış stratejiler, ve kapsayıcı liderliğin bir kombinasyonunu gerektirdiği söylenebilir. Bu çalışma ise çoğunluğu yönetim ve organizasyon alanında çeşitlilik ve kapsayıcılığı konu eden makalelerde tartışılan sorunları ve çözümleri derlemeyi amaçlamıştır.

Uluslararası düzeyde iş yerlerinin eşitlik ve kapsayıcılık ortamı

Son on yıldır yönetim ve organizasyon alanında çeşitlilik ve kapsayıcılık konularının iş yeri boyutuna artan bir ilgi gözlenmektedir. Çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcılık üzerine yapılan küresel araştırmalar genellikle iş gücünün ve yöneticilerin çeşitlilik algılarına ve iş yerlerinin uygulamaları nasıl yönettiğine bakmaktadır. ABD merkezli literatürün çoğu ırk ve cinsiyet çeşitliliğini incelerken, diğer uluslararası çalışmalar ise ulusal kültür, etnik köken ve kültürlere özgü diğer boyutların araştırmalarına yoğunlaşmıştır. Birçok ABD iş yeri yöneticisi çeşitli bir iş gücünün hem iş yerlerine değer kattığını hem de iş yerlerinin sürdürülebilirliği için gerekli olduğunu savunmakta, bu konuda ciddi yatırımlarda bulunmaktadır. Richard, Roh, ve Pieper (2013) iş yeri paydaşlarının sayısını ve kalitesini arttırmak için tasarlanan çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcılık uygulamalarına yapılan yatırımlardaki belirgin büyümeyi bunun kanıtı olarak görmektedir (s. 216). Örneğin, ABD merkezli iş yerlerinde sık rastlanan çeşitlilik programlarının olumlu eylem planları, çeşitlilik komiteleri ve görev güçleri, çeşitlilik yöneticiliği, çeşitlilik eğitimi, yöneticiler için çeşitlilik değerlendirmeleri, ağ kurma programları ve akıl hocalığı olduğu belirlenmiş, bu programların özel sektörün yönetim kademelerinde beyaz ve siyahi erkek ve kadınların temsili üzerindeki etkileri incelenmiş, ayrımcılık karşıtı önlemler ile bu programların, sadece yönetimsel çeşitliliği artırmak için değil işverenlerin kendilerini yasal cezalardan korumak için benimsediklerini de göstermiştir (Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006, s.590).

Amerikan şirketi Google, çalışanlarının yaklaşık %75'sinin katıldığı çeşitlilik ve kapsayıcılık atölyelerine 2014 yılında 114 milyon dolar harcadığı, diğer ABD merkezli iş yerlerinin aynı yıl çeşitlilik ve kapsayıcılık eğitimine yaklaşık 8 milyar dolar yatırım yaptığı, ve kuruluşlarının yaklaşık %50'sinin gelecekte

çeşitlilik ve kapsayıcılık eğitimi sunmayı planladığı, bu kuruluşların eğitimlerle günlük faaliyetler sırasında çalışanların müşterilerle veya meslektaşlarla etkileşiminde veya işe alım ve terfi kararlarında önyargılı, ayrımcı tutum ve davranışlarını azaltmayı hedeflediği belirtilmektedir (Carter, Onyeador, & Lewis, 2020, s.58; Lipman, 2018).

Avrupa merkezli iş yerlerinin bir kısmı ise, çeşitli ekiplerin inovasyonu olumlu yönde uygulayabildiğini, karar almayı iyileştirdiğini ve çalışanların refahını artırdığını kabul etmiş ve bu nedenle son birkaç yılda iş yeri çeşitliliği ve kapsayıcılığına önemli yatırımlar yapmıştır. Avrupada birçok iş yeri kendi çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerini gönüllü olarak uygulamaya başlayarak, üst düzey liderlik rollerinde kadınların yetersiz temsili ele almak için cinsiyet çeşitliliği girişimleri başlatmıştır. Avrupa komisyonuna ait bir çalışmada Hırvatistan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Macaristan, Letonya, Polonya, Romanya, Slovakya ve Slovenya örneklerinde uygulanan çeşitlilik programları kategorilere ayrılmıştır. Bu kategorilerde etkin uygulamalar; çalışanların elde tutulmasını ve iş-yaşam dengelerini güçlendirmeyi hedefleyen davranış kuralları, tüzükler ve değerlere dayalı örgüt kültürleri, iş yeri politikaları ve prosedürleri gibi resmi araçlar, cinsiyet eşitliği, kadınlar ve liderliğe odaklanan bir örgüt içinde kapsayıcılığı ve çeşitlilik kültürünü teşvik eden ağlar ile; daha kapsayıcı bir toplum, yeni çalışan ve müşteri gruplarına erişimle ilgilenen pazar odaklı uygulamalar olarak belirlenmiştir (Andrzejczuk & Strzelczak, 2017, s.25).

Fransız şirketi Danone, kadınlar için ücret eşitliği ve liderlik gelişimi konusunda güçlü politikalarıyla iş gücünde cinsiyet eşitliğini sağlama çabalarında HeForShe ile ortaklığına paralel olarak, üst düzey liderlik eşitliğini sağlamak da dahil olmak üzere çeşitli küresel projeler aracılığıyla cinsiyet eşitliğini ve kadınların güçlenmesini teşvik ederek 2023 yılında yönetim kurulunda %50 kadın yönetici, tüm çalışanlar içinde %32 kadın çalışan rakamına ulaşarak iş yerinde cinsiyet eşitliği taahhüdünü yerine getirmeyi sürdürmüştür (Danone 2023, s.206). Birkaç iş yeri daha Avrupanın teknoloji sektöründeki kadınlar, etnik azınlıklar gibi yeterince temsil edilmeyen grupları özel olarak hedefleyen staj ve mentorluk programları başlatmıştır. Özellikle küresel operasyonları olan iş yerleri, aidiyet duygusunu teşvik etmek ve yeterince temsil edilmeyen gruplara ağ kurma ve mentorluk fırsatları sunma çabalarını desteklemektedir (ERT, 2024).

Sosyal yaşamının birçok alanının erkek egemen yapılara sahip olduğu Japonya ve Kore gibi bazı Asya ülkelerinde ise henüz Amerika ve Avrupadaki seviyelerde rekabetçi bir kaynak olarak görülmeyen çeşitlilik ve kapsayıcılık programlarının, ekonomik durgunluklar ve sonrası artan kısa dönemli sözleşmeler ve performans dayalı yönetimlere geçiş eğilimleri, demografik yapılarının etnik açıdan homojen olmaları da neden gösterilerek, iş yeri cinsiyet çeşitliliğinin yönetimi ile sınırlı kaldığı ifade edilmektedir (Magoshi & Chang, 2008, s.31).

İş yerlerinin çeşitlilik ve kapsayıcılık sorunları

Modern iş yerleri, cinsiyet, sınıf, etnik köken, yaş gibi çeşitlilikler açısından tarafsız örgütlenmeler olarak sunulsa da, altta yatan eşitsizlik rejimlerini, küreselleşmeyle artan rekabeti, mobil ve kolaylıkla erişilebilen bilgi ve iletişim teknolojilerini, zamansal veya mekansal sınırlar olmaksızın çalışmayı mümkün ve gerekli kılan iş yoğunluğunu, ataerkil algıları yeniden üreterek, bunları idolleştirip ödüllendirerek, direnenleri damgalayıp, yaptırım uygulatıp ve bastırarak, hiyerarşik güç ilişkilerini, erkeklikleri, kadınlıkları ve diğer sosyal kimlikleri güçlendirmektedir (Turnbull, Graham, & Tacket, 2022, s.1). Kısacası çeşitliliği ve kapsayıcılığı çalışmak, sosyal yapıların ve güç ilişkilerinin iş yerlerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamaları aracılığıyla nasıl üretildiğini anlamak için de önemlidir.

İş yerleri, iş gücü piyasası demografisindeki, iş gücü düzenlemelerindeki, ebeveyn rollerindeki ve iş-yaşam dinamiklerindeki değişikliklere yanıt vermenin yanı sıra iş gücü çeşitliliğini barındıran iş uygulamalarını hayata geçirmenin değeri için eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık programlarını uygulama eğiliminde olsalar da, eleştirel çeşitlilik yönetimi literatürü, örgütsel uygulamaların iş yerlerinde eşitsizliği sürekli kılabileceğine, örneğin çeşitlilik önlemleri altında hayırseverlik projesi şeklindeki bir çerçevelmeden kaynaklı kadınları ve azınlıkları yeniden marjinalleştirebileceğine (Romani, Holck, & Risberg, 2018, s.371), çeşitlilik politikalarını üreten devlet ve girişimcilik konfederasyonu gibi organizasyonların bu politikaları göçmen popülasyonunun ekonomik entegrasyonu veya yeni girişimler için yüksek karlılık odaklı yaratıcılık çalışmaları gibi birbirinden bağımsız ve çıkarlar doğrultusunda şekillendirebileceklerine, bu karmaşada iş yerlerinin ise çeşitlilik ve kapsayıcılık programlarında önceliği rekabet çözümü olarak ekonomik çıkarlara verirken sosyal refah, eşitlik, ayrımcılık ve azınlık gruplara karşı ayrımcılık gibi fikirleri marjinal görmelelerine ve gündemlerine almamalarına yol açabileceğine ışık tutmuşlardır (Omanovic, 2009, s.358).

İş yerinde sosyal dışlanma ve ekonomik eşitsizliğe işaret eden durumların varlığı pek çok eleştirel literatürde belirtilir. Değerlendirdiğimiz konuyla bağlantılı olarak, bilim insanları bir organizasyon içindeki güç dağılımının çeşitlilik girişimlerinin nasıl etkileyebileceğini incelemiştir. Çalışmalar, çeşitlilik girişimlerinin etkinliğini engelleyebilecek önyargılı tutumlar, ayrımcılık gibi çeşitliliği yönetmedeki zorlukları ele almaktadır. Çeşitlilik çabalarına karşı örgütsel direnç, genellikle işe alım, ücret ve karar alma süreçlerinde ortaya çıkar. Marjinal gruplar için kariyer ilerleme fırsatlarına erişim eksikliği gibi yapısal ve kültürel engeller de vurgulanmaktadır.

Yönetim kadrolarının ağırlıklı olarak tek bir cinsiyette ya da benzer yaş skalalarında olduğu iş yerlerinde çeşitli çalışanlar alınan kararların ahlaki boyutlarını sorgulayabilir veya kendilerini dışlanmış hissedebilirler. Dışlanma,

verilen örnekteki gibi önyargı eylemleriyle açık ya da başka bir ayrımcılık biçimi olarak gizli bir şekilde gerçekleşebileceği, bunun psikolojik ve fiziksel anlamda iş gücünü olumsuz etkileyebileceği söylenebilir (Shore, Cleveland, & Sanchez, 2017, s.176). Dışlama bir yana, yoğun rekabet, iş yoğunluğu ve hiyerarşinin güçlü olduğu bir iş yerinde cinsiyete dayalı statü farklılıkları ve ayrımcılıklar belirgin olduğunda, insanlar kendi statülerini tehdit altında görüp koruma eylemine geçerken diğer bireyleri cinsiyetleri ve yaşları gibi farklılıklar üzerinden aşağılama yoluna da gidebilirler (Berdahl, 2007, s.641).

Çeşitlilik ve kapsayıcılık literatüründe, yukarıda bahsedilen güç ilişkileri, eşitsizlik rejimleri bağlamında iç gruplar ve dış grupların oluşması, bu oluşumlarda kimliğin rolü ve ilgili yönetim biçimleri hakkında tartışmalar da yapılmıştır. Çeşitlilik literatüründeki sosyal özdeşleşmenin bir sonucu olarak, insanlar sosyal gruba olan ortak bağları aracılığıyla belirli bir kimlik oluştururlar ve bu kimlik üzerinden kendilerini tanımlarlar (Shore vd., 2010, s.1263). İşler küreselleştikçe ve iş gücü daha çeşitli hale gelmeye devam eden iş gücünü barındırdıkça, ekip kimliklerine dayalı çatışma potansiyelinin artması da, kimlikler üzerinden bir çatışma yaşandığında, bu çatışma giderek daha fazla sorunu kapsayacak şekilde büyüme eğiliminde olması da muhtemeldir (Fiol, Pratt, & O'Connor, 2009, s.33)

Milliken ve Martins (1996) çeşitlilik gösteren ekiplerin, üyelerinin birbirine benzeyen ekiplere kıyasla yapılan işlerden daha az memnun olduklarını, amirlerinden farklı olan kişilerin daha düşük performans değerlendirmeleri alma eğilimleri gösterdiklerini, bu bulguların sistemsel bir sorunu işaret ettiğini, yani çeşitliliği ortadan kaldırma eğilimi yönetilemediği sürece ekiplerin ve iş yerlerinin azınlık mensubu bireyleri sistematik olarak uzaklaştırma çabası içine girebileceklerini belirtmektedir. Ayrıca, dezavantajlı grupların sonuçlarını iyileştirmeye odaklanan çeşitlilik yönetimi uygulamaları, bu uygulamalardan doğrudan yararlanmayan bireylerde kızgınlık veya tepkiye neden olduğu gibi, olumsuz stereotipleri ve algılanan grup içi rekabeti daha da kötüleştirme gibi istenmeyen etkilere de yol açabilir (Nishii, 2012, s.1754).

Çeşitlilik ve kapsayıcılık çözümleri

Akademik çalışmalarda araştırmacılar, çeşitliliğin ve kapsayıcılığın iş yerlerinin gündemine girmesi ve rekabet sorunlarının çözümünde birer araç olarak görülmesinde ahlaki, yasal ve ticari gerekçeler gözlemlemiş, yasal boyutunda ayrımcılığın ve dezavantajların önlenmesi, ahlaki boyutunda çeşitliliğin ve kapsayıcılığın teşvik edilmesinin doğru yol olduğu inancı ve ticari boyutunda ise çeşitli bir ekibin rekabet avantajı sağlaması gibi gerekçelerin sunulduğu keşfetmişlerdir (Christiansen & Bacouel-Jentjens, 2022, s.138). Önceki sayfalarda bahsedilen sorunları önleyebilmek, araştırmacılara göre, iş yerlerinin farklı çıkarılara ve çeşitli iş gücünün ihtiyaçlarına hitap edebilmesi uygulamalarını, süreçlerini, yapılarını ve normlarını bir bütün olarak değiştirmesi, köklü bir örgütsel değişikliğe gitmesi ile mümkündür (van Eck vd. 2023, s.234).

İş yerleri uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejileri geliştirirken inovasyona her geçen gün daha fazla bağımlı hale geldikçe, Nishii (2012) çözümü iş gücü çeşitliliğinin olumsuz yönlerinin ele alınmasında, kapsayıcı ortamı engelleyen ekip çatışmalarını, yapısal eşitsizlikleri, ve dışlayıcı karar alma süreçlerini en aza indirgeyecek iş birlikleri ve örgütsel öğrenme konularında yapılacak atımlarda görmektedir (s. 1769). Shore, Cleveland, ve Sanchez (2017) ise benzer bir şekilde en önemli çeşitlilik ve kapsayıcılık sorununun bilgi birikimindeki eksiklik olduğunu belirterek insan kaynakları uygulamalarının yüzeysel düzeydeki çeşitliliğe odaklanması yerine, derin düzeyde örgütsel, sosyal ve küresel sorunları ele alabilmek için çeşitliliği oluşturan iş gücünü kolektif olarak dinleyen, akademisyenler ve danışmanlar tarafından kapsayıcılık üzerine üretilen fikirlerin öğrenilmesini sağlayan, akademisyen ve danışmanlarla iş birliği kurarak stratejik avantajlar elde etmek için birlikte çalışmalarını mümkün kılan sistemlere odaklanmasını önermektedir (s. 187).

Yönetim kurullarında ve komitelerde kadınların yetersiz temsil edilmesi kadın çalışanlar için rol modellerinin eksikliğine ve bazen erkek egemenliği nedeniyle seçim süreçlerinde ayrımcılığa yol açabilmektedir. Daha fazla kadın yöneticinin varlığının tüketici tercihlerini etkileyebildiği, kadın yöneticilerin kadın çalışanların tercihlerine daha iyi uyan politikalar benimseyebildiği, çeşitliliğin üretkenliği artırabilmesine yönelik çalışmaların da çoğunlukla iş yerlerinin kadın çeşitliliğine yönelmesi etkenleri farkedilerek, yönetim kurullarına kotalar koyma ve işe alım süreçlerinde ayrımcı tutumların giderilmesi için müdahalede bulunma çabaları pek çok iş yeri için çözüm kaynağı olmuş, yönetim kadrolarında kadın sayılarının artırılmasıyla ilgili politikalar ve uygulamaların geliştirilmesini hızlandırmıştır (Azmat & Boring, 2020, s.14). Bu bağlamda, birçok ülkede iş yerlerinde ayrımcılığı önlemek adına hukuki adımlar atıldığından, yöneticilerin ayrımcılık yapmamayı ahlaki bir zorunluluk olarak algılamalarından, pazarların çeşitlilik programları olan iş yerlerini daha yüksek hisse senedi fiyatları ve finansal getiriler ile ödüllendirme eğilimleri olduğundan, ve iş gücü ihtiyaçlarını karşılamak için belirli bir demografik geçmişe sahip yeterli sayıda yüksek kaliteli çalışan bulunmamasından kaynaklı yöneticiler için işe alım süreçlerinde çeşitlilik ve kapsayıcı çözümleri üretmek, özellikle kadınların iş gücüne kazandırılması anlamında motive edici güç olmuştur (Avery, McKay, & Volpone, 2013, s.284).

Bir diğer çözüm ise ekip üyeleri arasındaki iletişimin yönetilmesiyle alakalıdır. Ekip çalışmalarında uyumun sağlanabilmesi için çalışanların iş yeri uygulama ve kararlarına verdikleri reaksiyonları ölçmenin önemi vurgulanarak, iş yeri ekiplerinde iletişimi zenginleştirecek, ekip üyelerinin iş arkadaşlarıyla benzerlikleri veya farklılıkları hakkında daha derin düzeyde bilgi edinmelerine olanak tanıyacak mekanizmaları yaratmanın gereği tartışılmaktadır (Harrison, Price, & Bell, 1998, s.104-105). Bu gereklilik Shore vd. (2010) de ifade ettiği gibi çalışanların aidiyet duygularını perçinleyen ve benzersiz his-

setmelerini, kendilerini iş ekiplerinin saygın bir üyesi olarak algılamalarını da sağlayan kapsayıcılığın gerekliliği ile açıklanabilir (s.1265). Bu kapsayıcılığı, çalışanların ekip üyeleriyle güçlü ve yapıcı ilişkiler kurmasını sağlayacak müdahale ve mekanizmaların geliştirilmesiyle mümkün olabileceği savunulabilir. Bu müdahale ve mekanizmalar yöneticilerin zihniyetleri ve davranışları yönünden eğitilmesi, eşit imkanlar sunan politikalar ve hedeflerden elde edilen sonuçları izlemek için performans değerlendirmeleri geliştirilmesi ve işe alım süreçleri ve yönergelerinin önyargı ve ayrımcılık yönünden gözden geçirilmesini sağlamıştır (Christiansen ve Bacouel-Jentjens, 2022, s.144).

Çeşitlilik eğitimleri bahsi konu yönetsel sorunlara çözüm olarak görülen en yaygın uygulamadır. Bu eğitimler kuruluşun türüne, çeşitlilik eğitimi girişiminin nedenlerine, diğer çeşitlilik girişimleriyle ilişkilerine, katılımın zorunlu veya gönüllü gerçekleştirilmesi ve ihtiyaçların belirleme süreçlerine göre iş yerlerinde farklılıklar gösterse de eğitimlerin iş yerlerinde uyumu teşvik etmek, çalışanların başkalarının değerlerini anlamalarına yardımcı olmak, kültürler arası iletişimi geliştirmek, liderlik becerileri geliştirmek, çalışanların elde tutulmasına yardımcı olmak gibi genel misyonları vardır (Alhejji & Garavan, 2013, s. 16; O'Donovan, D., 2017, s.17).

Çeşitlilik eğitimleri farkındalık temelli ve beceri temelli eğitimlerdir. Farkındalık temelli eğitimin amacı, çeşitliliğe ilişkin farkındalığı artırmak, çalışanlara ve yöneticilere çeşitlilik hakkında bilgi sağlamak, varsayımları ve önyargıları ortaya çıkararak bu davranışları düzeltmek, çeşitliliğe ilişkin farkındalığı ve duyarlılığı artırmak, ekip ve bireysel paylaşımı teşvik etmek hedefleri olduğu kadar, beceri temelli çeşitlilik eğitiminin de, çeşitli çalışanların birlikte çalışabilmeleri için belirli yeterlilikler ve beceriler geliştirilmesine yönelik hedefleri bulunur (O'Donovan, D., 2017, s.18).

İş yerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık eğitimlerini iş yerleri stratejilerine entegre etme sorumluluğu bulunanların, öncelikle iş yeri genelinde çeşitli geçmişleri olan çalışanların temsilini ve dağılımını, çalışanların katılım algılarını ve eğitim süreçlerinde başarısızlıkların nereden meydana gelebileceğini anlamak için veri toplama mekanizmaları geliştirmek, hem önyargı farkındalığını artırmaya hem de davranışı değiştirme ve beceri geliştirme stratejilerine odaklanan eğitimler vermek, bu eğitimler için hedef kitesini belirlemek, katılımcıların eğitimlere verdikleri reaksiyonları izlemek ve ilerlemeyi denetlemek, raporlamadan sorumlu komite kurmak, eğitimlerden sonra katılımcılara öğrenmelerini iletirmek için ek okuma önerileri sağlamak, katılımcıların davranışsal değişimi ve becerilerini yönetebilmesi için bir plan oluşturmalarına yardımcı olmak, ve sürecin verimliliğini gözlemlemek gibi süreçleri yönetme istekleri ve yetileri olması gerektiği belirtilmiştir (Carter vd., 2020, ss. 57-66).

Kapsayıcı Liderlik

İş yerlerinde kapsayıcılığı sağlamanın çeşitli zorluklarından bilinçsiz önyargı, değişime direnç gösterme ve iletişimin açık olmama gibi durumlarının ele alınması, kapsayıcı liderlik, ve müdahaleci uygulamaları teşvik etmek için birçok çaba gerektirir. Çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirerek motive olan kapsayıcı liderler, çalışanların fikirlerini rahatlıkla söyleyebilecekleri ortamlar yaratarak karar alma gibi her türlü süreçte şeffaflığı teşvik eder, yaratıcılığa ve yeniliğe ilham veren rol modelleri olurlar (Shore ve Chung, 2021, s.5). Kapsayıcı liderler, çalışanların endişelerini ifade etmelerini, fikirlerini paylaşmalarını ve çeşitlilik hakkında aktif olarak diyaloglara katılmalarını sağlayan açık iletişim kanallarının kurulmasına öncülük ederler. Bu kanallar, aidiyet duygusunu güçlendirerek çeşitli bakış açılarının değerli olduğunun görülmesini sağlar, değişim kültürüne zemin hazırlar (Hossain, 2023, s.296). Örneğin iş başında diğer ekip üyeleriyle görüşmeler yapmak veya ekip toplantıları sırasında ekibin bir parçası olmaktan ne kadar memnun olduklarını söyleyerek, bu ve benzeri davranışları rutinleştirebilecekleri liderlik tutumları sergileyerek ekip üyeleri arasında aidiyet algılarını yayabilecek pozitif algılar yaratabilirler.

Literatürde ayrıca terfiler veya yeni iş fırsatları için değerlendirilen ekip üyelerinin birbirleriyle eşit şartlarda rekabet etmesini sağlayan süreçlerle, üyelere ekibin saygı duyulan bir parçası olduklarını gösterecekleri ortamların yaratılabileceği argümanı geliştirilmiştir. (Randel vd., 2017, s.193). Kapsayıcı liderler aynı zamanda çalışanların çabalarının ve başarılarının farkında olmalı, iş yerleri liderlerin kapsayıcılık konusundaki görüşleri ve uygulamalarını desteklemeli ve kapsayıcı liderler örgütsel değişime açık oldukları süreçlerde hedeflere ulaşmanın yeni yollarını keşfetme ve deneme fırsatlarını kollamalıdır. Bu nedenle, liderlere iş yerlerindeki karar mercilerine değişimle yakalanabilecek fırsatları gösterme, değişimi kolaylaştıracak mekanizmalar için geliştirilen uluslararası programları öğrenme ve uygulama önerileri akademik tartışmalarda yerini bulmuştur (Korkmaz, Van Engen, Knappert, & Schalk, 2022, s.9).

Romani vd. (2018) insan kaynaklarının aldıkları çeşitlilik önlemlerinin bazen ayrımcılığa ve eşitsizliğe de neden olabileceğini, bu yüzden çeşitlilik programlarının her zaman olumlu etkiler yaratacağı varsayımının yapılmasının gerektiğini belirterek, bu programların gerçek sonuçlarını eleştirel bir şekilde değerlendirmelerini önermektedir (s. 387). Bunun için yöneticilere çalışanların geri bildirimlerini dinlemeleri, kapsayıcı programların uzun vadeli etkilerini ölçmeleri tavsiye edilmektedir. Kapsayıcı liderlerin gerçek anlamda kapsayıcı bir ortam yaratabilmesi için, eşitsizliğin önüne geçmek için, tüm çalışanların değerlendirildiği pratik stratejilerin geliştirmesi, bunu da çalışanlara temel performans göstergeleri üzerinden kaliteli performansların ödüllendirilmesi, ya da aşırı iş yükü ve çalışma saatleri uygulamak yerine kaliteli iş üretecek yeterli personel bulundurma zorunluluğunun benimsemesi önerilmektedir (Turnbull, Graham, & Taket 2022, s.31).

Bu bölümde bahsettiğimiz bütün çalışmaların da gösterdiği gibi akademisyenlerin de tartıştığı gibi, iş yerleri yöneticileri için batılı neoliberal-kapitalist sistemlerin getirdiği zorlukları, hiyerarşik ve eril uygulamaların ve niteliklerin üretilmesine neden olan yerleşik alguları, eşitsizlik rejimlerini üreten mekanizmaları farketmek ve ortadan kaldırmak hedeflerinin başında gelirse, eşitsizliklerin altında yatan süreçleri ele almak, tüm çalışanlara değer vermek, liderlere kapsayıcı yönetim sorumlulukları almaları için yönlendirici olmak, çalışanlara iş birliklerine açık olmalarına yönlendirmesi açısından fırsatları keşfetmek ve göstermek, açık iletişimli ve şeffaf ilişkiler kurmak, her çalışan için temel performans göstergeleri sunmak, toplantılarda sıra alma ve müdahale etmeme kurallarının getirilmesini ve kadınların katılımlarını kolaylaştırıcı diğer mekanizmaların yaratılmasını sağlamak, içe dönük ve güven problemi yaşayan çalışanların katkıda bulunabileceği toplantılar dışında ortamlar sağlamak, cinsiyet, sınıf, ırk ve yaşa bakılmaksızın performanslarını başarıyla gerçekleştiren çalışanların iş yerinde görünür kılınması ve ödüllendirilmesi için mücadele etmek, işe alım ve terfi kararlarının şeffaf ve adil olmasını önemsemek, kariyer ilerlemede cinsiyet, yaş ve ırk ve engelleri yaşayan kaliteli performans sergileyen çalışanlar için denetleme ve liderlik programları sunulması gibi çözümlerin hayata geçirmek daha az zahmetli uygulamalar haline gelecektir (Turnbull, Graham, & Taket, 2022, s.31).

Sonuç

Akademik literatür, iş yerlerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerinin, özellikle çeşitli ve küreselleşmiş pazarlarda çalışan iş gücünün performansını iyileştirerek, iş yerinin itibarı ve pazar payını artırarak rekabet avantajına yol açabileceğini savunmaktadır. Çalışmalar ayrıca çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi çabalarının en iyi yetenekleri çekebileceğini ve çeşitlilik, sosyal adalet konularına öncelik veren genç nesiller arasında kurumsal çekiciliği artırabileceğini göstermektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık araştırmalarındaki güncel eğilimler, birden fazla sosyal kimliğin eş zamanlı etkilerini dikkate alan kesişimsel yaklaşımların önemine işaret etmektedir. Bilim insanları, çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerinin uzun vadeli etkileri hakkında daha fazla nitel ve nicel araştırmanın yanı sıra, kurumsal kültür, liderlik ve politikaların çeşitlilik sonuçlarını şekillendirmek üzere nasıl etkileşime girdiğini inceleyen çalışmalar yapılmasını talep etmektedir.

Ayrıca son yıllarda hem iş yerleri danışmanları hem de yönetim ve organizasyon alanında çalışan akademisyenler çeşitlilik yönetiminden çok kapsayıcılığa odaklanmaya başlamış ve iş yerlerinin kapsayıcılığı bir moda terim olmaktan öteye taşıyarak demografik çeşitlilikle ilişkili yüksek düzeyde çatışma ve işten ayrılma gibi sorunları azaltması için, çeşitliliğin potansiyel faydalarından yararlanmayı mümkün kılan kapsayıcı ortamları, proaktif olarak yaratması gerektiğini tartışmıştır (Nishii 2012, s.1754; Oswick & Noon 2014,

s.35). Dolayısıyla kapsayıcı iklim ve diğer kapsayıcılık çalışmalarının yönetim ve organizasyon alanı genelinde, çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcılık alanı özelinde değerli katkılar sağlayacağı aşikardır.

KAYNAKÇA

- Andrzejczuk, M., & Strzelczak, M. (2017). Diversity management in central and eastern europe lesson learned and potential for growth. *Forum Odpowiedzialnego Biznesu*.
- Alhejji, H., & Garavan, T. A. (2013). Review of diversity training programmes in organisations: Context, design and outcomes. *UFHRD Conference 2013*.
- Amaram, D. I. (2007). Cultural diversity: Implications for workplace management. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 2(4), 1–6. <https://doi.org/10.19030/jdm.v2i4.5017>
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Volpone, S. D. (2013). Diversity staffing: Inclusive personnel recruitment and selection practices. Oxford University Press eBooks (s. 282–299). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199736355.013.0016>
- Azmat, G., & Boring, A. (2020). Gender diversity in firms. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(4), 760–782.
- Barak, M. E. M. (2014). Managing diversity: toward a globally inclusive workplace. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Berdahl, J. L. (2007). Harassment based on sex: Protecting social status in the context of gender hierarchy. *Academy of Management Review*, 32(2), 641–658. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351879>
- Carter, E. R., Onyeador, I. N., & Lewis, N. A. (2020). Developing & delivering effective anti-bias training: Challenges & recommendations. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 57–70. <https://doi.org/10.1353/bss.2020.0005>
- Christiansen, L. C., & Bacouel-Jentjens, S. (2022). The business case for diversity and inclusion in Denmark: A multi-level perspective from discourse to reality. *Questions De Management*, 38(1), 137–149. <https://doi.org/10.3917/qdm.218.0137>
- Danone. (2020). Social, societal and environmental responsibility report. <https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/en-sustainability/reports-and-data/cross-topic/chapter5URD2023.pdf>
- ERT. (2024). Inclusion & diversity case studies. https://embracedifference.ert.eu/wp-content/uploads/2024/04/ERT_embracing_difference_V28-5.4.pdf
- Fiol, C. M., Pratt, M. G., & O'Connor, E. J. (2009). Managing intractable identity conflicts. *Academy of Management Review*, 34(1), 32–55. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713276>
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. S. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96–107. <https://doi.org/10.2307/256901>
- Hossain, M. I. (2023). Managing diversity through human resource management: A usa perspective and conceptual framework. *Archives of Business Research*, 11(8), 292–306. <https://doi.org/10.14738/abr.118.15417>

- Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2011). Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35–62. <https://doi.org/10.1177/1470595811398798>
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>
- Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- Kornau, A., Knappert, L., & Erdur, D. A. (2021). Advertising, avoiding, disrupting, and tabooing: The discursive construction of diversity subjects in the Turkish context. *Scandinavian Journal of Management*, 37(2), 101151. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101151>
- Lipman, J. (2018, January 25). How diversity training infuriates men and fails women. *Time*. Retrieved from <http://time.com/5118035/diversity-training-infuriates-men-fails-women/>
- Magoshi, E., & Chang, E. (2008). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44(1), 31–40. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.018>
- Nishii, L. H. (2012). The Benefits of Climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- O'Donovan, D. (2017). Diversity and inclusion in the workplace. In *Management and industrial engineering* (pp. 73–108). https://doi.org/10.1007/978-3-319-66864-2_4
- Omanovic, V. (2009). Diversity and its management as a dialectical process: Encountering sweden and the u.s. *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), 352–362. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.09.001>
- Oswick, C., & Noon, M. (2012). Discourses of diversity, equality and Inclusion: Trenchant formulations or transient fashions? *British Journal of Management*, 25(1), 23–39. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00830.x>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2017). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Richard, O. C., Roh, H., & Pieper, J. R. (2013). The link between diversity and equality management practice bundles and racial diversity in the managerial ranks: Does firm size matter? *Human Resource Management*, 52(2), 215–242. <https://doi.org/10.1002/hrm.21528>
- Romani, L., Holck, L., & Risberg, A. (2018). Benevolent discrimination: Explaining how

- human resources professionals can be blind to the harm of diversity initiatives. *Organization*, 26(3), 371–390. <https://doi.org/10.1177/1350508418812585>
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2021). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 723–754. <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2017). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2010). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Tomervik, K. (1995). Workforce diversity in Fortune 500 corporations headquartered. *Minnesota: Concepts and practices*. Academy of Human Resource Development (AHRD) Conference Proceedings, St. Louis, MO.
- Turnbull, B., Graham, M., & Taket, A. (2022). Diversified organizational inequality regimes and ideal workers in a “Growth-Driven,” “Diverse,” “Flexible” Australian company: A multilevel grounded theory. *Social Sciences*, 11(8), 325. <https://doi.org/10.3390/socsci11080325>
- Van Eck, D., Dobusch, L., & Van Den Brink, M. (2023). Creating inclusivity through boundary work? Zooming in on low-wage service sector work. *Human Relations*, 77(2), 233–264. <https://doi.org/10.1177/00187267221145390>

BÖLÜM 4

İŞYERİNDE SİBER ZORBALIK ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Ömer Faruk COŞKUN¹

¹ Doç. Dr., Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Antakya MYO, Dış Ticaret Bölümü,
farukcosk@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9616-2359

1.GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan zorbalık; günümüzde evde, mahallede, okulda veya iş yerinde sıklıkla karşımıza çıkan bir saldırganlık davranışıdır. Çok sık karşılaşılan bir saldırganlık şekli olmasına rağmen bireylerin algularıyla yakından bağlantılı olduğu için bir davranışın zorbalık olarak kabul edilip edilmemesi; eğitim seviyesi, kültürel geçmiş, yaş ve cinsiyet gibi pek çok değişkene göre bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bu durum, zorbalığın tanımlanmasını güçleştirmektedir. Bu güçlüğü karşın genel olarak zorbalık; kötü davranma, dalga geçme ve taciz etme gibi çeşitli davranışlar yolu ile bir bireyin başka bir bireye zarar vermek ve onun üzerinde güç ve kontrol sağlamak maksadı ile gerçekleştirdiği saldırganlık eylemi olarak ifade edilebilmektedir.

Zorbalık davranışı ile ilgili akademik çalışmaların temelleri 1970’li yıllarda İskandinav ülkelerinde okullardaki çalışmalar ile atılmıştır. Dan Olweus tarafından 1993 yılında “Bullying in Schools” kitabında ise alan yazında en çok kabul gören tanım yapılmıştır. Bu tanıma göre zorbalık; bir bireyin kendini savunmakta zorluk çektiği bir veya daha fazla bireyin olumsuz eylemine tekrar tekrar ve zamana yayılarak maruz kalmasıdır. Olweus’a göre (1993) zorbalık; olumsuz eylemleri içeren saldırgan, zaman içinde tekrarlanan, güç ve kuvvet dengesizliğini içeren bir davranıştır (IBPAWORLD, 2024).

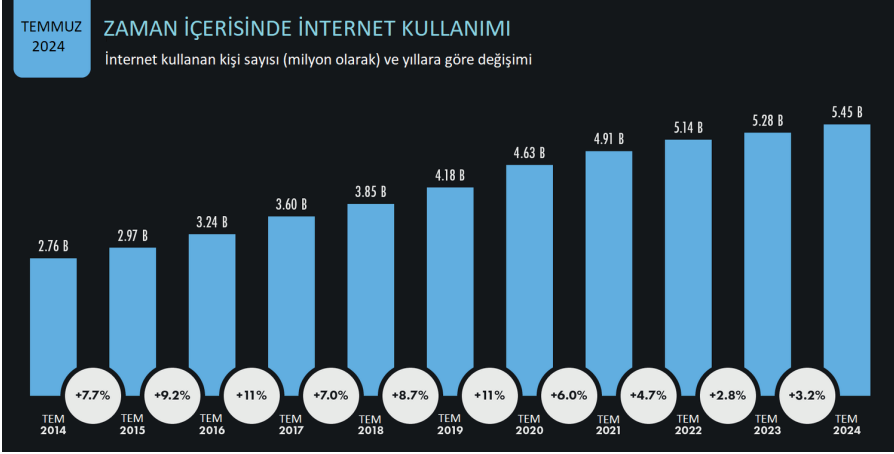
Bu saldırganlık davranışı; genel olarak bakıldığında sadece birey üzerinde stres, kaygı bozukluğu, yalnızlaşma, depresyon, kalp ve damar rahatsızlıkları, iştahsızlık, baş ve mide ağrısı gibi olumsuz etkileri olan fakat derinlemesine incelendiğinde, toplum hayatı üzerinde yıkıcı etkileri bulunan bir tehdittir. Çünkü toplumun yapı taşı, bireylerdir. Fiziksel ve psikolojik sorunlar ile mücadele eden bireylerden oluşan bir toplumunda sağlıklı olabileceği düşünülemez. Zorbalık, sosyal hayatın işleyişini sekteye uğratan, insan ilişkilerine zarar veren ve bireylerden başlayarak toplumun kılcal damarlarına kadar nüfus eden bir tehlikedir.

Günümüzde insanlar arası etkileşim, teknolojik imkanların daha kısıtlı oldu geçmiş dönemlere göre, çok daha kolaylaşmıştır. İnternet kullanımının yaygınlaşması ve teknolojik gelişmeler ile birlikte her geçen gün çok daha fazla insan haberleşme ve bilgi alışverişinin ötesinde; eğitimden sağlığa, tarımdan sanayiye kadar her alanda sanal dünyanın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

Temmuz 2024 itibari ile dünyada 5,45 milyar internet kullanıcısı bulunmaktadır. Bu sayı, dünya nüfusunun %67’sine karşılık gelmektedir. Sadece son 12 ayda sanal dünyaya yeni 167 milyon internet kullanıcısı dahil olmuştur. Dünya genelinde ortalama bir internet kullanıcısı, her gün 6 saat 31 dakika internette vakit geçirmektedir. Dünya genelindeki internet kullanıcılarının neredeyse tamamı (%96) belirli aralıklarla internete bağlanmak için cep tele-

fonunu kullanmaktadır. Cep telefonları ile sanal dünyada geçirdiğimiz zaman web trafiğinin %60'ını oluşturmaktadır.

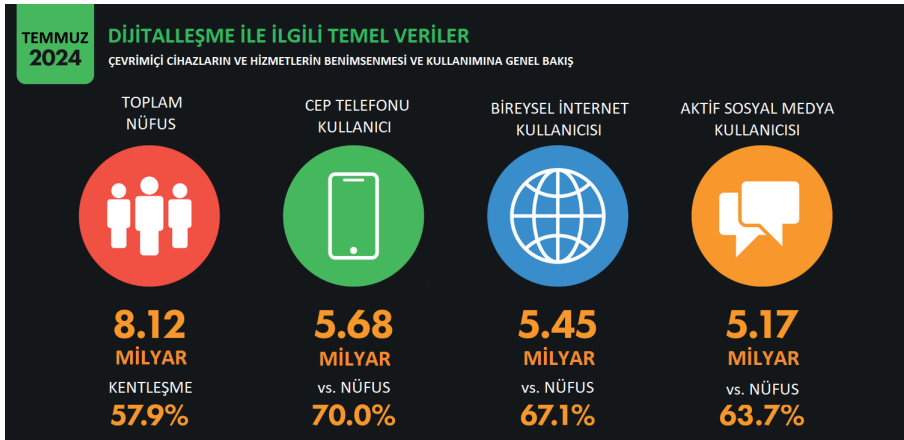
Şekil.1 İnternet Kullanımına İlişkin Sayılar



Kaynak: Datareportal (2024)

Dünya genelinde sosyal medya, Temmuz 2024'e kadar geçen 12 ayda 282 milyon artışla 5,17 milyar aktif kullanıcı sayısına ulaşmıştır. Ortalama bir sosyal medya kullanıcısı, her ay 6,7 farklı sosyal medya platformunu ziyaret etmektedir. Dünya genelinde ortalama bir kullanıcı her gün sosyal medyada 2 saat 20 dakika geçirmektedir (Datareportal, 2024). TÜİK tarafından gerçekleştirilen Hane Halkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması'na göre (2024); Türkiye'de hane halkı içerisinde internet kullanım oranı 16-74 yaş grubundaki bireylerde 2023 yılında %87,1 iken, 2024 yılında %88,8 olmuştur (TÜİK, 2024).

Şekil.2 Dijitalleşmeye İlişkin Sayılar



Kaynak: Datareportal (2024)

Bu veriler ışığında, teknolojinin hayatımızda ne kadar nüfus ettiği ve sanal dünyanın toplumsal hayatımızın ayrılmaz bir parçası haline geldiği görülmektedir. Teknolojinin gelişmesi; insanlar arasında etkileşimin artmasına, bilimsel araştırmaların kolaylaşmasına ve kültürel yakınlaşmaya katkıda bulunurken, diğer taraftan zorbalık gibi pek çok olumsuz davranışında sanal dünyada kendine yer bulmasına neden olmuştur. Bu olumsuz davranışlar içerisinde fiziksel ve psikolojik şiddete ilişkin unsurlarda bu dönüşüm ile sanal dünyaya taşınmıştır. Sonuç olarak, internet ve cep telefonu kullanımının artması ile birlikte saldırganlığın dijitalleşmiş hali olarak siber zorbalık ortaya çıkmıştır. Siber zorbalık; “dijital cihazlar üzerinden kısa mesaj, elektronik posta veya uygulamalarda çevrimiçi olarak gerçekleşen”, “başka biri hakkında zararlı, yanlış veya kötü içerik göndermeyi, yayınlamayı veya paylaşmayı içeren”, “kişisel ve özel bilgileri paylaşarak utanç ve aşağılanmaya neden olan”, yasadışı olabilecek veya suç teşkil edebilecek davranışlardır (Stopbullying, 2024a).

Siber zorbalık, okul çağındaki çocuklar bağlamında çok fazla karşılaşılan bir durumdur. Bu zorbalık türü, mağduriyet oranlarının %56,2'ye kadar çıktığı yaygın bir saldırganlık biçimidir (Vranjes, Baillien, Vandebosch, Erreygers ve De Witte, 2018: 28). Dünya Sağlık Örgütü tarafından kırk dört Avrupa ve Orta Asya ülkesi ile Kanada'da gerçekleştirilen “Okul Çağındaki Çocuklarda Sağlık Davranışları” başlıklı bir araştırmada, yaklaşık olarak 6 ergenden 1'inin siber zorbalığa maruz kaldığını sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada, sanal dünyada kötü niyetli paylaşımlar yolu ile siber zorbalığın arttığı belirtilmektedir (Euronews, 2024). Konu ile ilgili DSÖ Avrupa Bölge Direktörü Doktor Hans Kluge şu uyarıyı yapmaktadır (Euronews, 2024):

“Kendine zarar vermektен intihara kadar, siber zorbalığın her türlüşününün gençlerin ve ailelerinin hayatlarını nasıl mahvedebileceğini gördük. Bu hem bir sağlık hem de bir insan hakları sorunu ve çocuklarımızı hem çevrimdışı hem de çevrimiçi şiddet ve zarardan korumak için gerekli her türlü adımlı atmalıyız.”

Siber zorbalık deyince toplumda ilk akla gelen grup okul çağındaki çocuklar olmasına rağmen bu davranış, çocuklar ve ergenler kadar yetişkinler içinde ciddi bir tehdittir. Özellikle siber zorbalık, iş hayatında çok yaygın görülen bir saldırganlık türüdür. Bu saldırganlık davranışı, bireyin iş hayatı ve özel hayatını derinden etkileyen bir sorundur. Rapor edilen vakalar, bu soruna karşı yetişkinlerinde okul çağındaki çocuklar kadar savunmasız olduğunu göstermektedir. Örnek olarak; 31 yaşında itfaiyeci Nicole Mittendorff bir siber zorbalık kurbanıydı. 2016 yılında ABD'de Nicole Mittendorff'un iş arkadaşları bir internet sitesinde anonim olarak Mittendorff aleyhine uzun yıllar süren cinsel tacize varan kötü yorumlar ve paylaşımlarda bulundular. Mittendorff yaşadığı bu baskı sonucu intihar ederek hayatına son verdi (Firehouse, 2024). Akademik çalışmalarda, okullara göre örgütlerde bu çevrimiçi saldırganlığa çok daha az odaklanılmaktadır. Ancak, yapılan araştırmalar işyerinde siber

zorbalığın örgütsel bağlamda mevcut olduğunu ve bu örnekteki gibi göz ardı edilemez bir tehlike oluşturduğunu göstermektedir.

Bu kolay fark edilemeyen sinsi tehlike ile mücadele konusunda en önemli eksiklik; çoğu zaman ne zorbada ne mağdurda ne de toplumda farkındalığın olmaması ve bu olumsuz davranışın zorbalık olarak tanımlanmamasıdır. Bu nedenle bu çalışmada, işyerinde siber zorbalık özelinde bu olgunun ne olduğuna, nedenlerine, bireysel ve örgütsel düzeyde etkilerine yönelik açıklamalar yapılmakta ve bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde bir tehlike olan siber zorbalık ile mücadele konusunda öneriler ve çözüm yolları sunulmaktadır.

2. SİBER ZORBALIK

“Siber” kavramı; günümüzde farklı disiplinlerde gelişim gösteren, ilgi alanlarına bağlı olarak geniş bir yelpazede ele alınan bir olgudur. Siber güvenlik, siber suç, siber psikoloji gibi pek çok kavram geliştirilmiştir. Yüz yüze yapılan geleneksel zorbalık davranışının bir uzantısı olarak siber zorbalıkta bu kavramlar arasında yerini almıştır. Zorbalık olgusu, yeni bir kavram olmamasına karşın bilgi iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve kitleler arasında yayılması ile birlikte dijitalleşerek siber zorbalık fenomenine dönüşmüştür. En basit hali ile bilgi ve iletişim teknolojileri ile gerçekleşen kişisel bilgilerin ifşa edildiği, küçük düşürücü ve dışlanmaya maruz bırakacak davranışların tamamı siber zorbalık olarak ifade edilmektedir. (Yıldız ve Ayar, 2022: 100).

Siber zorbalık; bireyler ve gruplar tarafından anlık mesajlaşma programları, e-posta ve sosyal medya hesapları gibi bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığı ile sürekli ve kasıtlı olarak bireyin dengesini bozan ve onları rahatsız eden saldırgan davranışlardır. Bu davranışın; bir bireye veya gruba karşı kaba mesajlar gönderme, ısrarcı ve sürekli olarak bir kişiye saldırgan ileti aktarma, mesaj yolu ile korkutma ve tehdit etme, sosyal medyada bir kişi hakkında asılsız ve yalan iddialarda bulunma, başka biri gibi davranarak kişileri taciz etme, kişilerin mahrem ve özel bilgilerini izinsiz paylaşma ve çevrim içi ortamlarda kişiyi mesajlaşma gruplarında dışlama olmak üzere farklı türleri bulunmaktadır. (Bike Esen ve Esen, 2021: 47). Siber zorbalık; karşı tarafa zarar verme veya incitme amacıyla karalamak, tehdit etmek, taciz etmek, dışlamak, ayrımcılık yapmak, küçük düşürmek, aşağılamak, takip etmek, kişisel bilgileri ifşa etmek veya saldırgan, kaba ve aşağılayıcı yorumlarda bulunmak için dilin veya görsellerin bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla kullanılmasıdır. (Cassidy, Faucher ve Jackson, 2014: 280). Siber zorbalık, dijital platformlar üzerinden bilgi iletişim teknolojilerinden yararlanarak kendini savunamayan bir hedefe yönelik sosyal medya, haberleşme uygulamaları ve elektronik posta yolu ile gerçekleştirilen taciz, aşağılama, tehdit etme gibi uygunsuz davranışları kapsayan sistemli bir güç istismarıdır. Bu güç istismarı; bireyde siber mağduriyet olarak ifade edilen duygusal, sosyal ve psikolojik olumsuzluklara neden olmaktadır (Çakır ve Kaygısız, 2020: 2509-2510).

Siber zorbalığın saldırganlık davranışını başlatan ve küçük düşürücü, aşağılayıcı veya taciz edici eylemlerde bulunan zorba ve zorbanın tanıdığı veya rasgele seçtiği zorbalık davranışına maruz kalan mağdur olmak üzere iki ana tarafı vardır (Kaygısız ve Çakır, 2020: 2467). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) tarafından Mobbing Bilgilendirme Rehberi'nde zorba ifadesi; işyerlerinde psikolojik taciz uygulayıcısı için kullanılmaktadır (ÇSGB MBR, 2014: 16). Siber zorbalıkta zorba, toplumda başka insanların zorbalık yaptığını düşünmektedir. Bu nedenle zorbanın etik kaygısı yoktur. Geleneksel zorbalığın aksine siber zorbalık yapan kişiler, mağdurlara fiziksel olarak zarar vermediklerine inanmaktadır. Çoğu zaman zorba için bu durum, sadece küçük eğlencelerdir. Zorbalık yapanlar yaşamlarında kendisine yapılan kötü davranışların yansıması olarak başka insanlara zorbalık yapabilmektedir. Siber zorbalık, yaygın olarak anonim olarak gerçekleştirilen bir eylemdir. Özellikle sosyal medyada sahte hesaplar üzerinden yapılan paylaşımlar ve yorumlar zorbanın yakalanmayacağını düşünmesine neden olabilmektedir.

Siber zorbalık, toplumda çok yaygın bir davranış olmasına karşın vakalarının büyük bir kısmı yetkililere bildirilmemektedir. Yetkililer tarafından kaydedilen kamuoyunda büyük yankı uyandıran siber zorbalık vakaları şunlardır (Cyberexpress, 2024):

- Megan Meier (1992–2006): 14 yaşına girmesinden üç hafta önce, Amerikalı genç Megan Taylor Meier kendini asarak intihar etti. Ebeveynleri bir soruşturma talep etti ve MySpace'in sosyal ağ sitesinin siber zorbalığın kaynağı olduğu belirlendi. Bu vaka, sosyal medyanın kötü etkileri hakkında erken bir uyarı işaretiydi.

- Phoebe Prince (1994–2010): Phoebe Nora Mary Prince'in 14 Ocak 2010'daki intiharının ardından, Massachusetts eyalet meclisi daha katı zorbalık karşıtı yasalar çıkardı ve altı genci insan haklarını ihlal etmekle suçladı.

- Amanda Todd (1996–2012): Siber zorbalığa maruz kalan 15 yaşındaki Kanadalı öğrenci Amanda Michelle Todd, internet kullanıcılarının sürekli zorbalığı ve şantajı nedeniyle kendini asarak intihar etti.

- Rehtaeh Parsons (1995–2013): 17 yaşındaki Rehtaeh Parsons, 4 Nisan 2013'te Kanada'nın Nova Scotia eyaletine bağlı Dartmouth kentindeki evinde kendini asarak intihar girişiminde bulundu. İntihar girişiminin sebebi; siber zorbalıktı.

- Tyler Clementi (1991–2010): 22 Eylül 2010'da Rutgers Üniversitesi-New Brunswick'te okuyan Tyler Clementi, Hudson Nehri üzerindeki George Washington Köprüsü'nden atlayarak intihar etti. Clementi, odasına bir web kamerası yerleştiren oda arkadaşları Ravi ve Wei tarafından siber zorbalığa maruz kaldı.

- Jamey Rodemeyer (1997–2011): Jamey Rodemeyer, öldüğünde Williamsville North Lisesi'nde birinci sınıf öğrencisiydi. Eşcinsel olduğunu açıklamasının ardından korkunç bir zorbalığa maruz kaldı.

- Sulli (1994–2019): Polis, K-pop kız grubu f(x)'in solisti Sulli olarak bilinen Choi Jin-Ri'yi Seongnam'daki evinde ölü buldu. Choi Jin-Ri, sıklıkla acımasız internet trollerinin ve çevrimiçi siber zorbalığın hedefi olmuştu.

- Tyrone Unsworth (2003–2016): Avustralya'nın Brisbane kentinde, sekizinci sınıf öğrencisi Tyrone Unsworth, yıllarca süren homofobik tacizin sonucu olarak 22 Kasım 2016'da intihar etti.

- Hana Kimura (1997-2020): Netflix'te yayınlanan bir reality şovun yıldızı olan Kimura'nın ölümü, siber zorbalığa ve kadınların toplumsal beklentilere uymak için karşılaştıkları baskılara ilişkin farkındalığı artırdı.

- Kelly Fraser (1993-2019): Igloolik, Nunavut'tan 26 yaşındaki Kanadalı Inuk pop şarkıcısı Kelly Fraser, Winnipeg, Manitoba'daki evinde ölü bulundu. Fraser'ın ailesi, daha sonra intihar olarak kabul edilen ölümünden “çocukluk travmaları, ırkçılık ve siber zorbalığı” sorumlu tuttu.

Siber zorbalığın bireysel ve örgütsel boyutta pek çok nedeni bulunmaktadır. Kimi zaman sadece eğlenmek amacı ile zorbanın bile zorbalık yaptığının farkında olmadığı bu saldırgan davranış sergilenenmektedir. Kimi zaman ise bu saldırganlık davranışının özünde intikam alma, misilleme, kıskanma gibi öfke ve nefret içeren nedenler bulunmaktadır. “Sosyal medyada diğer takipçilerden beğeni alma” unsuru bile başlı başına siber zorbalık konusunda bireyleri kızdırmaktadır. Zorbanın kişilik özellikleri, zorbanın teknoloji kullanma kabiliyetini gösterme arzusu ve zorbanın mağdurun davranışları üzerinde kontrol sağlama isteği bireysel nedenler arasında sayılabilmektedir. Örgütsel boyuttaki nedenler arasında; şirketin bilgi güvenlik politikalarındaki boşlukların olması veya olan politikaların işlememesi, iş ve özel hayat dengesizliği, şirketin çalışanların mahremiyetini koruyamaması, yöneticilerin çalışanlar arasında saldırganlık davranışlarına tolerans göstermesi ve en önemlisi zorbalık davranışına engel olacak bir örgüt kültürünün olmaması sıralanabilmektedir (Çakır ve Kaygısız, 2020: 2508).

Siber zorbalığın gerçekleştiği ortam olan sanal dünyanın doğası da bu davranışı bireylerin sergilemesine teşvik edici olabilmektedir. Zorbalık içeren paylaşımların çok kolay ve hızlı bir şekilde geniş kitleler ile paylaşılabilir olması, sosyal medya platformlarında denetim ve sansürün asgari düzeyde olması, rahatsız edici videonun, fotoğrafın ve yazışmaların uzun süre saklanabilmesi, depolanabilmesi ve kopyalanabilmesi, sahte veya gizli hesaplar ile paylaşım yapabilmeye sosyal medya platformlarının izin vermesi ve zorbanın mağdura yüz yüze söyleyemeyeceği şeyleri sanal dünyada kolaylıkla dile getirebilmesi siber zorbalığın artışında önemli bir yere sahiptir.

Her ne kadar bilişim ve iletişim teknolojilerinin sanal dünyada kullanılması ile gerçekleşen bir davranış olsa da sanal dünyadaki tüm iletişim problemlerinin siber zorbalık olarak kabul edilmesi doğru olmaz. Bir davranışın siber zorbalık olarak tanımlanabilmesi için teknolojik araçlar kullanılarak iletilen mesajın içeriğini incelemek gerekmektedir. Siber zorbalığın en sık yaşandığı sanal ortamlar şunlardır: “Sosyal Medya (Facebook, Instagram, Snapchat ve Tik Tok)”, “mobil veya tablet cihazlarda kısa mesaj ve mesajlaşma uygulamaları”, “internet üzerinden anlık mesajlaşma, doğrudan mesajlaşma ve çevrimiçi sohbet”, “Reddit gibi çevrimiçi forumlar, sohbet odaları ve mesaj panoları”, “e-posta” ve çevrimiçi oyun topluluklarıdır (Stopbullying, 2024a).

Siber zorbalık, çok farklı yollarla gerçekleştirilmektedir. Bu yollardan bazıları ile ilgili aşağıda örneklere yer verilmektedir Stopbullying (2024b).

- Çıplak fotoğraf paylaşımı: Genç bir kız, sevgilisiyle flört ederken kendisine ait çıplak bir fotoğraf gönderdi. Ayrıldıktan sonra, erkek arkadaşı fotoğrafı diğer çocuklarla paylaştı ve onlar kıza, mesaj ve sosyal medya aracılığıyla incitici ve aşağılayıcı isimler taktılar.

- Yalanlar ve asılsız suçlamalar: Bir grup öğrenci okulda sarhoş oldukları için başlarını derde soktular ve bu konuda hiçbir şey bilmeyen bir kıızı onları okul yetkililerine ihbar etmekle suçladılar. Ona gece gündüz mesaj atmaya başladılar ve sosyal medyada onunla ilgili nefret dolu, aşağılayıcı mesajlar paylaştılar. Sonunda mağdur öğrenci, sosyal medya hesaplarını kapattı ve telefon numarasını değiştirdi. Yine de okulda zorbalık devam etti.

- Ekonomik olarak zor durumda olduğu için zorbalık: Öğrenciler, sınıf arkadaşlarının sosyal medya hesaplarına kötü ve olumsuz yorumlar gönderdiler. Onun ucuz kıyafetleri ve spor ayakkabılarıyla ilgili yorumlar yaptılar. Onunla alay ettiler, ona “fakir” dediler ve okulda zorbalığa devam ettiler. Çocuk, tacizden ve utançtan kaçınmak için birçok gün okula gitmedi.

- Sahte kimlik profili: Bir kızın sınıf arkadaşı, bir çocuğun adına sahte bir sosyal medya hesabı oluşturdu ve onunla çevrimiçi bir ilişkiye başladı. Kız, onunla şahsen tanışmamış olmasına rağmen, kendisi ve ailesi hakkında kişisel bilgileri bu “çocuğa” ifşa etti. Sahte hesabı oluşturan sınıf arkadaşı daha sonra bu bilgileri kıza zorbalık yapmak, utandırmak ve taciz etmek için kullanan diğer çocuklarla paylaştı.

- Kendine zarar vermeyi veya intiharı teşvik etme: Fiziksel engelli ve yüzünde yara izleri olan genç bir çocuk, diğer öğrenciler tarafından sosyal medyada ve mesaj yoluyla taciz edildi. Ona aşağılayıcı isimler taktılar, ölmesinin daha iyi olacağını söylediler. Okul dolabına “neden ölmüyorsun?” yazdılar ve onu kendi canına kıymaya teşvik ettiler.

- Eşcinsel olduğu için zorbalık: Açıkça eşcinsel olan bir genç; eşcinsel olduğu için telefon, mesaj ve sosyal medya aracılığıyla ölüm tehditleri almaya

başladı. Öğrenciler eşcinsel karşıtı bir sosyal medya grubu oluşturdular ve onu taciz ettiler. Genç hakkında nefret dolu mesajlar yayınladılar.

- Kıskaçlık zorbalığı: Genç bir kız, çok popüler bir çocukla çıktığı için sınıfındaki diğer kızlar tarafından taciz edildi. Kızlar ona kısa mesaj ve sosyal medya aracılığıyla nefret dolu mesajlar gönderdiler ve okul dolabına aşağılayıcı mesajlar yazdılar.

Yukarıda belirtilen örneklerden de görüleceği üzere en yaygın siber zorbalık taktiklerinden bazıları şunlardır: Birisi hakkında internette kötü, incitici veya utanç verici yorumlar veya söylentiler yayınlamak. Birine zarar vermekle tehdit etmek veya ona intihar etmesini söylemek. Kötü veya incitici resim veya video paylaşmak. Başka biri gibi davranarak başka biri hakkında kişisel veya yanlış bilgi istemek veya yayınlamak. Çevrimiçi olarak herhangi bir ırk, din, etnik köken veya diğer kişisel özellikler hakkında kötü veya nefret dolu isimler, yorumlar veya içerikler yayınlamak. Birisi hakkında kötü niyetli veya incitici bir web sayfası oluşturmak.

Alanyazında siber zorbalığın türlerini açıklamaya yönelik çeşitli gruplandırmalar bulunmaktadır. Willard (2007), siber zorbalığın farklı türlerini; parlama, taciz, karalama, başkasının kimliğine bürünme, ifşa, dışlama ve ısrarlı siber takip şeklinde kategorileştirmiştir (aktr. Akca ve Sayımer, 2017: 5-6). Kaygısız (2020: 165), siber zorbalık davranışları; gizliliğe saldırı, taciz, takip, komplo, dışlama ve sömürü veya gözdağı olarak sınıflandırmaktadır.

3. GELENEKSEL ZORBALIK İLE SİBER ZORBALIK KARŞILAŞTIRMASI

Siber zorbalık, genel özellikleri ve zorbalık mağduru üzerindeki etkisi itibari ile geleneksel zorbalığa benzemektedir. Yapılan araştırmalar, geleneksel zorbalık veya siber zorbalıktan herhangi birine maruz kalan bireylerin depresyon, kaygı bozukluğu ve intihar eğiliminin zorbalığa maruz kalmayan bireylere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir (Kanbur ve Kanbur, 2018b: 244). “Bilinçli”, “zarar verme amaçlı”, “belirli bir süre devam etme” ve “bir kişinin hayatına müdahale etme” gibi benzer özellikleri bulunmasına karşın “davranışın gerçekleştiği ortam”, “gizlilik”, “etki alanı”, “zaman aralığı” ve “gücün kaynağı” bakımından siber zorbalık geleneksel zorbalıktan çok daha etkili ve zarar vericidir.

- Ortam: Geleneksel zorbalık yüz yüze, siber zorbalık ise teknoloji içeriklidir. Siber zorbalık için çevrimiçi ağlar (sosyal medya, bloglar, e-postalar ve anlık mesajlaşma uygulamaları) kullanılmaktadır. Geleneksel zorbalık, zorba ve mağdurun aynı ortamda olmasını gerektiren bir durum olduğu için mağdurun zorbalık davranışına maruz kalmamak için kaçacak güvenli bir yer bulma ihtimali vardır. Fakat siber zorbalık davranışından kaçmak ve sanal dünyada güvenli bir yer bulmak mümkün değildir. Zorba, sanal dünyada zorbalık yapacağı kişiye ortamdaki bağımsız olarak 7 gün 24 saat çok kolay ulaşabilmektedir.

- **Zaman Aralığı:** Siber zorbalık, zorbanın yer ve zaman kısıtı olmadan istediği sıklıkla başka bir bireye yönelik gerçekleştirdiği bir saldırganlık davranışdır. Siber zorbalık davranışına ilişkin içerik; kopyalanabilmekte, saklanabilmekte ve yıllar geçse de tekrar tekrar paylaşılabilmektedir. Mağdurun ismi ile arama motorlarında yapılan arama sonuçlarında karşımıza çıkabilmektedir. Siber zorbalık, mağdurun unutulma hakkını elinden almaktadır (Çakır ve Kaygısız, 2020: 2506).

- **Gizlilik:** Geleneksel zorbalıkta zorbanın kim olduğu bellidir. Fakat siber zorbalıkta sahte veya gizli hesaplardan yapılan anonim paylaşımlar zorbanın kimliğini gizlemesine yardımcı olmaktadır. Bu açıdan siber zorbalık, en sinsi zorbalık türlerinden biridir (Karabatak ve Alanoğlu, 2020: 259). Saldırgan davranış, yüz yüze gerçekleşmediği için zorbalık mağduru kendini bu eyleme karşı savunmakta zorluk yaşamakta ve çaresiz hissetmektedir.

- **Etki Alanı:** Geleneksel zorbalık, yüz yüze gerçekleştiği için izleyici sayısı sınırlıdır. Genellikle sadece zorba ile mağdurun yakın çevresinin haberdar olduğu bir eylemdir. Siber zorbalık ise sanal dünyada gerçekleştiğinden çok daha geniş kitlelerin çok daha hızlı bir şekilde haberdar olması söz konusudur. Dakikalar içinde yayılabilmekte ve ulaştığı kitle arttıkça, davranışın etkisi mağdur üzerinde daha yıkıcı olabilmektedir (Bike Esen ve Esen, 2021: 47). Örneğin; zorba tarafından bir kişinin küçük düşürücü, aşağılayıcı ve itibar zedeleyici bir videosunun youtube, instagram veya facebook gibi bir platformda paylaşılması, bu paylaşımın tüm dünyaya açılması anlamına gelmektedir (Seyran, 2021: 11).

- **Gücün Kaynağı:** Geleneksel zorbalıkta, zorba gücünü fiziksel ve sosyal üstünlüğünden almaktadır. Siber zorbalıkta ise, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma kabiliyet ön plandadır. Sanal dünyada, fiziksel güç ve sosyal üstünlük anlamını yitirmektedir (Bike Esen ve Esen, 2021: 47).

4. İŞYERİNDE SİBER ZORBALIK

Bir bireyin başka bir bireye duygusal zarar verme ve onun üzerinde güç ve kontrol sağlama amacı ile gerçekleştirdiği zorbalık davranışını, farklı boyutları ile değerlendirmek mümkündür. Fiziksel saldırı ve şiddeti içeren “fiziksel zorbalık”, hakaret, tehdit ve dalga geçmeyi gibi davranışları kapsayan “sözlü zorbalık”, dışlanma ve itibar zedelemeye yönelik “sosyal zorbalık” ve sanal mecralarda gerçekleşen “siber zorbalık” olmak üzere eylemin içeriğine ve biçimine bağlı olmak üzere ayrışlabilmektedir. Diğer taraftan zorbalığı, okulda maruz kalınan “okul zorbalığı”, çalışma ortamında karşılaşılan “iş yerinde zorbalık” ve mağdurun en yakını olan aile bireyleri kaynaklı “aile içi zorbalık” olmak üzere ortaya çıkış ortamı açısından da kategorize edilebilmektedir. Bu çalışmada, farklı sınıflandırmalar içerisinde yer alan “Siber Zorbalık” ve “İşyerinde Zorbalık” türleri bir araya getirilerek “İşyerinde Siber Zorbalık” kavramı bağlamında bir değerlendirme yapılmaya çalışılmaktadır.

İş hayatında yaşanan dijital dönüşüm ile birlikte geleneksel iletişim kanallarının yerini sanal iletişim kanallarının alması sonucunda; mobbing, taciz ve ayrımcılık gibi pek çok olumsuz davranışın sanal ortamlara taşındığı görülmektedir. Çevrimiçi iş hayatının artan verimlilik ve esneklik gibi pek çok avantajının yanı sıra, bu yeni çalışma biçimi aynı zamanda yeni bir tür işyeri saldırganlığının, yani işyerinde siber zorbalığın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Şimdiye kadar bu olguyu inceleyen çalışmalarda, %3,7'den %46,2'ye kadar değişen mağduriyet oranları bildirilmektedir. Bunun en önemli nedeni, işyerinde siber zorbalığın ne olduğuna yönelik genel kabul ölçüsünün bulunmamasıdır (Vranjes vd., 2018: 28).

İşyerinde zorbalık, kendilerini kolayca savunamayan bir veya daha fazla kişiye karşı belirli bir süre boyunca tekrarlanarak gerçekleşen olumsuz davranış olarak tanımlanmaktadır. (Vranjes vd., 2018: 28). İşyerinde siber zorbalık ise; çalışma ilişkilerinden kaynaklanan, bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımıyla gerçekleşen, tekrar tekrar ve belirli bir zaman aralığında devam eden, kişinin kişisel hayatına müdahale oluşturan ve özel bilgileri geniş bir çevrimiçi kitleye ifşa etme potansiyeline sahip tüm olumsuz eylemlerdir (Vranjes vd., 2018: 29). Bir diğer tanıma göre, bireyin özel hayatına müdahale eden ve bunu geniş bir izleyici grubuna yansıtan, geniş bir zaman diliminde tekrarlanan, teknolojinin imkanları aracılığıyla iş kaynaklı olumsuz tüm davranışlar olarak ifade edilmektedir (Kanbur ve Kanbur, 2018b: 242). İş yerinde siber zorbalık, çalışma ortamında yüz yüze gerçekleşen saldırgan davranışların devamı niteliğinde bir eylem olabileceği gibi sadece örgütte çevrim içi iletişim kanalları üzerinden maruz kalınan bir davranışta olabilmektedir. İlkinde saldırının nereden ve kimden geldiğinin farkında olan mağdur, ikinci durumda ise tamamen savunmasız kalabilmektedir.

Alan yazında örgütsel düzeyde siber zorbalık olgusunu açıklamak için temel alınan teorilerden bazıları şunlardır; çalışanların işyerindeki itibarına yönelik tehditte verdiği tepkiye odaklanan “Yetkisizleştirme Teorisi”, duygusal iş olaylarının çalışanların işe yönelik davranışlarını şekillendirdiğine vurgu yapan “Duygusal Olaylar Teorisi” ve olumsuz uyarımların çalışanların sapkın davranışlar sergileme ihtimalini arttırdığına dikkat çeken “Genel Gerinim Teorisi” dir.

İş yerinde zorbalık; çalışma arkadaşları, yöneticileri hatta müşterileri tarafından bireye yapılabilmektedir. Örgüt içerisinde zorbanın ve mağdurun hangi hiyerarşik basamakta yer aldığına bağlı olarak iş yerinde zorbalığı sınıflandırmak mümkündür. Yöneticiler tarafından astlara karşı bu davranış sergileniyorsa “aşağıya doğru zorbalık”, aynı hiyerarşik basamakta yer alan iki çalışandan biri diğerine karşı bu davranışı sergiliyorsa “yatay zorbalık” ve son olarak eğer astlar tarafından yöneticiye karşı bu davranış sergileniyorsa “yukarıya doğru zorbalık” olarak ifade edilmektedir (Branch, Ramsay ve Barker, 2013: 281).

İş yerinde zorbalık, göz ardı edilemeyecek önemli fiziksel ve psikolojik olumsuz etkileri olan iş hayatında yaygın örgütsel bir sorundur. Bu sorun, çalışanlarda bireysel olarak stres, kaygı bozukluğu ve sıkıntıya neden olurken, örgütsel düzeyde verimliliğin düşmesi ve kurumsal imajın zarar görmesi gibi olumsuz etkileri bulunmaktadır. The Guardian Gazetesinin iş yerinde siber zorbalık mağdurları ile yaptığı görüşmelerden bazı kesitler şu şekildedir (Guardian, 2024):

- Londra'daki bir halkla ilişkiler firmasında yeni bir işe başladıktan kısa bir süre sonra Clare kendini iş yerinde siber zorbalığın kurbanı olarak buldu. Clare'in iş arkadaşları patronu ve şirket dışındaki bağlantıları nezdinde itibarını zedelemeye çalıştılar. Clare, bu zorbalığa daha fazla katlanamayarak altı ay sonunda işten ayrıldı.

“Meslektaşlarım aynı odadayken birbirlerine e-posta veya mesaj atıyor ve sonra birbirlerine bakıp gülüyorlardı. Bu, içlerinden birinin bana ‘kazara’ hakaret içeren e-postalar göndermesine ve bunun benimle ilgili olmadığını ve e-postayı neden aldığımı bilmediğini söylemesine kadar tırmandı.”

“İşe gitmekten korkmaya başladım ve paranoyaklaştım, gönderdikleri her e-postada ne yazdığını ve benimle ilgili olup olmadığını merak ediyordum. Sürekli kaygılı ve ağlamaklı hissediyordum.”

- Fiona, Manchester'da bir dijital pazarlama ajansında çalışıyordu. Fiona, takım arkadaşları arasında gönderilen hakaret içerikli e-postaların konusu oldu. Bir yıl boyunca süren ve terfi aldığına daha da kötüleşen bu zorbalık, ofisin fiziksel alanının ötesine geçerek kişisel hayatına da sıçradı.

“Instagram'a bir şey koyduğumda, ekran görüntüsünü alıp alay ediyorlardı. Ofisten uzaktayken veya tatildeyken bile ne paylaşacağımı düşünür ve kendimi sorgularlardım.”

“Genellikle çok mutlu ve kendine güvenen bir insanımdım. Bu durum, özgüvenimi gerçekten yok etti ve beni ezikleştirdi.”

İşyerinde zorbalığı uğrayan birey hem iş hayatını hem de özel hayatını olumsuz etkileyen sistematik bir saldırı ile karşı karşıyadır. Bu saldırı, bireysel ve örgütsel boyutları ile önemli bir stres kaynağına dönüşmektedir. Hem siber zorbalığa maruz kalan çalışan hem de örgüt içerisinde siber zorbalığın varlığına şahit olan diğer çalışanlar kendilerini örgütte güvende hissetmemekte ve örgütte toksit bir çalışma ortamı ortaya çıkmaktadır. Bu durumun örgütsel pek çok çıktısı olumsuz etkilemesi muhtemeldir.

İş yerinde siber zorbalığın en tehlikeli taraflarından biri, siber zorbalığın zamandan ve mekândan bağımsız olarak gerçekleşmesidir. Bir çalışma arkadaşı tarafından siber zorbalığa maruz kalan mağdur, saldırgan davranış ile sadece mesai saatleri içinde değil haftanın 7 günü 24 saat işte, evde veya dışarda yani

her yerde mücadele etmesi gerekmektedir. Bu mücadele, çalışanın hem iş hem de özel hayatını katlanılmaz bir hale dönüştürmektedir.

2021 yılında yapılan İşyeri Zorbalığı Anketi'ne göre, ABD vatandaşlarının %30'u işyerlerinde rahatsız edici davranışlara maruz kalmaktadır. Yetişkinlerin yaklaşık %41'i bir tür çevrimiçi tacize maruz kalmıştır (Etactics, 2024). 30'u aşkın ülkeden 58 binden fazla kişiyle yapılan Microsoft Dijital Nezaket Araştırması'na göre (2020), sanal mecralarda her 10 kişiden 4'ünün siber zorbalığa maruz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına Türkiye özelinde bakıldığında, her 8 kişiden 1'i; iş hayatında arkadaşları, amirleri veya müşterileri tarafından siber zorbalığa maruz kaldığını ifade etmektedir (Ensonhaber, 2024). Diğer bir araştırmaya göre, ABD'de iş hayatı içerisinde çalışanların %35'i siber zorbalıktan doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedir (BO, 2024). Bu sonuçlar dikkate alındığında, siber zorbalığın aslında sadece bir gençlik sorunu olmadığını ortaya çıkmaktadır.

5. İŞYERİNDE SİBER ZORBALIĞIN ETKİLERİ

Geçmişten günümüze işyerlerinde yüz yüze gerçekleşen zorbalığın dijitalleşmiş ve sanal dünyaya taşınmış hali olan iş yerinde siber zorbalığın bireysel ve örgütsel düzeyde pek çok olumsuz etkisi bulunmaktadır.

Siber zorbalık; düşük benlik saygısı, stres, yüksek kaygı düzeyi, intikam duygusu, üzüntü, eleştiriye tahammülsüzlük, öfke, düşük motivasyon, yalnızlık, depresyon, içe kapanma ve uyku bozukluğu gibi birçok psikolojik sorunun ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Bununla birlikte kas ve iskelet sistemi şikayetleri, iştahsızlık, fibromiyalji ve kardiyovasküler hastalıklarda artış, baş ve karın ağrısı gibi fiziksel problemlere de neden olabilmektedir (Atatanır, 2022: 470; Bike Esen ve Esen, 2021: 48). Çakır ve Kaygısız (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların özsaygı seviyeleri ile siber zorbalığa ilişkin duyarlılık düzeyleri arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kanbur ve Kanbur (2018a) tarafından yapılan bir araştırmada, bir çalışanın bilgi ve yeteneklerini kullanarak iş stresi ve gerilimi ile başa çıkarak verimli ve faydalı olabilmesini ifade eden "mental iyi oluş" üzerinde siber zorbalığın olumsuz etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Siber zorbalık kaynaklı ortaya çıkan olumsuz bireysel etkilere bağlı olarak örgütsel düzeyde istenmeyen durumlar ile karşılaşmak kaçınılmazdır. Çalışanlarda devamsızlık artışı, hastalık izni nedeni ile işe uzun süre ara verme, işten ayrılma nedeni ile personel devir hızının yükselmesi, iş tatminsizliğinin oluşması, performans düşüklüğü, örgütsel bağlılığın azalması ve müşteri ilişkilerinin zarar görmesi gibi siber zorbalığın örgütsel etkileri sıralanabilmektedir (Bike Esen ve Esen, 2021: 48).

Kanbur ve Kanbur (2018b) tarafından yapılan "İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği"nin Türkçeye uyarlanmasına yönelik çalışmada; siber zorbalık ile duy-

gusal tükenme arasında pozitif, iş tatmini ile negatif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bike Esen ve Esen'e göre (2021), siber zorbalık tükenmişliği pozitif olarak etkilemektedir. Salihoğlu (2023) tarafından siber zorbalık ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin ele alındığı araştırmada, işyerinde siber zorbalık davranışlarının artmasının çalışanların örgüte olan güvenini azalttığı ifade edilmektedir. Bu araştırmaya göre, hem iş odaklı hem de birey odaklı siber zorbalık örgütsel güveni negatif yönlü etkilemektedir.

6. ÖNERİLER VE ÇÖZÜM YOLLARI

Sosyal hayatımız içerisinde sıkça karşılaştığımız zorbalığın işletmelerde ortadan kaldırması için kararlı olmak, işverenlerin ve örgüt yöneticilerinin göz ardı etmemeleri gereken bir sorumluluktur. Bu sorumluluğu hakkı ile yerine getirmek için bazı adımların atılması bir mecburiyettir.

1. Siber zorbalık ile ilgili farkındalık yaratılmalıdır. Bireysel, sosyal ve kültürel özelliklerdeki farklılıklardan dolayı çoğu zaman ne mağdur ne de zorba bu davranışı zorbalık olarak tanımlamamaktadır. “Sadece eğleniyorduk” ile başlayan savunmalar, toplumda siber zorbalığın ne olduğu ile ilgili bilginin yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir. Siber zorbalığın eğlencenin çok ötesinde herkesi derinden etkileyen tehlikeli bir eylem olduğunu konusunda çalışanlar, yöneticiler ve işverenler bilinçlendirilmelidir. Yapılan araştırmalar, siber zorbalığa ilişkin duyarlılığın örgütsel verimliliği etkilediğini göstermektedir. Siber zorbalığa ilişkin duyarlılık arttıkça, örgütsel verimliliğinde artması muhtemeldir (Yıldız ve Ayar, 2022: 110).

2. Siber zorbalık hakkında uzmanlar tarafından işletme içi eğitimler düzenlenmelidir. Bu eğitimler, yıllık insan kaynakları eğitim planı içerisinde yerini almalıdır. Ayrıca siber zorbalık ile ilgili hazırlanan broşürler ve kitapçıklar ile çalışanların farkındalığı artırılmalıdır.

3. Tüm çalışanlar ve işverenler tarafından siber zorbalığın iş hayatında sıradan bir durum olarak görülmesinin önüne geçilmelidir. “İş hayatında böyle”, “burası vahşi bir orman” veya “büyük balık küçük balığı yer” gibi söylemler işyerinde siber zorbalığın normalleştirmektedir. İşletmelerde siber zorbalığa sıfır tolerans politikası izlenmelidir.

4. Siber zorbalığın örgütlerde her geçen gün daha fazla artmasının en önemli nedenlerinden birisi, bu konuda örgütlerde taciz, zorbalık ve psikolojik şiddete ilişkin yönerge, politika ve yönetmeliklerinin ya hiç olmaması ya da var olanların uygulanmıyor olmasıdır. Üst yönetimin desteği ile siber zorbalığı önlemeye yönelik disiplin ve şikâyet uygulamalarının oluşturulması veya geliştirilmesi gerekmektedir.

5. İşyerinde siber zorbalığın bir disiplin suçu olduğu açık ve net bir şekilde ortaya konmalıdır. Zorbalık yapan çalışan için yönetim, adil ve hızlı bir şekilde araştırma yaparak ona gerekli cezayı vermelidir.

6. Siber zorbalık ile mücadelede kilit unsur örgüt kültürüdür. Yüz yüze iletişimin uzantısı olarak örgüt içi resmi ve gayri resmi sanal iletişimde saygı, nezaket, empati ve yardımseverlik gibi pozitif bir örgüt iklimini destekleyecek davranışlar bilinçli ve sistemli olarak teşvik edilmelidir. Siber zorbalığa müsamaha göstermeyen bir örgüt kültürü zorbalılar için caydırıcıdır.

7. Bir araştırmaya göre, siber zorbalık mağdurlarının yüzde 60'ı bu durumu yetkililere bildirmekten çekinmektedir (Ensonhaber, 2024). İşletmede, siber zorbalık mağdurlarının başvurabileceği mekanizmalar oluşturulmalıdır. Örneğin işletme içi zorbalık bildirim sistemi gibi sistemler kurulabilir. Tüm çalışanlara işletmede zorbalık ile karşılaştığı zaman izlemesi gereken yollar, sözlü ve yazılı olarak anlatılmalıdır. Yönetim, mağdur şikayetlerinin üzerini kapatmak yerine kararlı bir yol izlemelidir. Bu sayede çalışanların örgüte olan güveni güçlenecek ve gizli kalmış diğer zorbalık mağduriyetleri de açığa çıkabilecektir.

8. Son olarak, işyerinde siber zorbalığı engellemeye yönelik ulusal düzeyde yasal düzenlemeler sınırlı ve yetersizdir. Bu durum, bazı vakalarda işverenlerin ve yöneticilerin elini kolunu bağlamaktadır. Siber zorbalık olgusu, derinlemesine ele alınarak ulusal düzeyde daha kapsamlı ve etkili düzenlemeler yapılmalıdır.

7. SONUÇ

İnternet ve bilgisayar teknolojisinin ilk yıllarında kullanıcılar sadece kendilerine sunulan içeriği tüketmekteydi. Günümüzde ise kullanıcılar, içerik üretken ve ürettiği içeriği saniyeler içinde dünyanın dört bir yanında yaşayan milyonlarca insana ulaştırabilen bir konuma geldi. Kontrolsüz, bilinçsiz veya kötü amaçlı olarak Instagram'a yüklenen bir fotoğrafın, Facebook'ta paylaşılan bir videonun veya X' de yazılan birkaç cümlelerin etkisi öngörülemez bir boyuta ulaştı. Bu açıdan değerlendirildiğinde, günümüzde siber zorbalığın sonuçları çok daha derin ve yıkıcı hale geldi.

Siber zorbalık; bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde mücadele edilmesi gereken bir sorun olduğu açıktır. Bireyler, siber zorbalığa karşı kendilerini fiziksel ve psikolojik olarak nasıl savunmaları gerektiğini öğrenmelidir. Siber zorbalık mağduru olsun ya da olmasın toplumdaki her birey, bu saldırganlık davranışına karşı sessiz kalmamalıdır. Örgüt içerisinde işverenler ve yöneticiler siber zorbalık ile mücadele için gerekli mekanizmaları inşa etmelidir. Devlet kurumları ise siber zorbalığın bir suç olduğunu net bir şekilde tanımlayarak, bu suça ilişkin caydırıcı cezalar içeren yasal düzenlemeler yapmalıdır.

Bu çalışmanın; işyerinde siber zorbalık olgusunun anlaşılmasına katkı sağlayacağı, konu ile ilgili gelecek yıllarda yapılacak bilimsel çalışmalara yol göstereceği, sunulan öneriler ve çözüm yolları ile işletmelerde siber zorbalık ile mücadele eden yöneticilere ışık tutacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akca, E.B. ve Sayımer, İ. (2017). Siber zorbalık kavramı, türleri ve ilişkili olduğu faktörler: Mevcut araştırmalar üzerinden bir değerlendirme. *AJIT-e: Academic Journal of Information Technology*, 8(30), 7-19.
- Atatanır, H. (2022). İş yaşamında siber zorbalık. *Anasay*, 22, 459-486.
- Bike Esen, Ü. ve Esen, F.S. (2021). Siber zorbalığın çalışanların işe tutkunluk ve tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), 45-68.
- BO (2024). <https://burcuozcelik.wordpress.com/2020/02/24/siber-zorbalar-is-hayati-ni-zehir-ediyor> adresinden 10 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.
- Branch, S., Ramsay, S. ve Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280-299.
- Cassidy, W., Faucher, C. ve Jackson, M. (2014). The dark side of the ivory tower: Cyberbullying of university faculty and teaching personnel. *Alberta Journal of Educational Research*, 60(2), 279-299.
- Cyberexpress (2024). <https://thecyberexpress.com/what-is-cyberbullying/> adresinden 12 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.
- Çakır, Ç. ve Kaygısız, E.G. (2020). Çalışma yaşamında siber mağduriyet ve siber zorbalığa ilişkin duyarlılığın özsayıya etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(30), 2504-2527.
- ÇŞGB MBR (2014). *İş yerlerinde psikolojik taciz (mobbing) bilgilendirme rehberi*. Ankara: Özel Matbaası.
- Datareportal (2024) <https://datareportal.com/global-digital-overview#:~:text=There%20are%205.45%20billion%20internet,higher%20in%20many%20developing%20economies> adresinden 1 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.
- Ensonhaber (2024) <https://www.ensonhaber.com/teknoloji/microsoft-dijital-nezaket-arastirmasina-gore-turkiye-en-cok-gelisim-gosteren-5-ulke> adresinden 10 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.
- Etactics (2024) <https://etactics.com/blog/workplace-cyberbullying#Examples-Workplace-Cyberbullying> adresinden 10 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.
- Euronews (2024) <https://tr.euronews.com/saglik/2024/03/27/dso-arastirmasi-her-6-ergenden-11-siber-zorbaliga-maruz-kaliyor> adresinden 8 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.
- Firehouse (2024) <https://www.firehouse.com/safety-health/news/12199348/fairfax-county-va-ff-medic-nicole-mittendorff-victim-of-cyber-bullying> adresinden 1 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.

- Guardian (2024) <https://www.theguardian.com/careers/2017/mar/30/cyberbullying-in-the-workplace-i-became-paranoid> adresinden 12 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.
- IBPAWORLD (2024) https://ibpaworld.org/wp-content/uploads/2019/07/bullying_prevention_definitions.pdf adresinden 10 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2018a). İş yerinde siber zorbalığın mental iyi oluş üzerindeki etkisinin incelenmesi. *In 3rd Eurasian Conference on Language and Social Sciences Kongresinde Sunulmuş Bildiri.*
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2018b). İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik sınama çalışması. *Psikoloji Çalışmaları*, 38(2), 237-258.
- Karabatak, S. ve Alaoğlu, M. (2020). İş yerinde siber zorbalık davranışları envanteri: Eğitim örgütleri için uyarlama çalışması. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 11(22), 257-276.
- Kaygısız, E.G. (2020). Şiddetin e-hali: Siber zorbalık. *Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Akademik Dergisi*, (4-5), 161-174.
- Kaygısız, E.G. ve Çakır, Ç. (2020). Siber zorbalık ve siber mağduriyet ekseninde özsaygı ve iş tatmini ilişkisi. *Turkish Studies*, 15(5), 2463-2479.
- Salihoğlu, G.H. (2023). İşyerinde siber zorbalık ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 10(101), 3265-3275.
- Seyran, F. (2021). Covid-19 ve siber zorbalık: Uzaktan çalışma üzerine bir değerlendirme. 2. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve İnovasyon Kongresinde Sunulmuş Bildiri.*
- Stopbullying (2024a). <https://www.stopbullying.gov/cyberbullying/what-is-it> adresinden 1 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.
- Stopbullying (2024b). <https://www.stopbullying.gov/cyberbullying/cyberbullying-tactics> adresinden 1 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.
- TÜİK (2024). [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-\(BT\)-Kullanım-Arastirmasi-2024-53492](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)-Kullanım-Arastirmasi-2024-53492) adresinden 10 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.
- Vranjes I., Baillien, E., Vandebosch, H., Erreygers, S. ve De Witte, H. (2018). When workplace bullying goes online: Construction and validation of the Inventory of Cyberbullying Acts at Work (ICA-W), *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 28-39.
- Yıldız, D. ve Ayar, M. (2022). Siber zorbalığa ilişkin duyarlılığın örgütsel verimliliğe etkisinde iş stresinin aracı rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13, 98-113.

BÖLÜM 5

LİMANLARDA İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

Ali UMUT ÜNAL¹

¹ Kocaeli Üniversitesi, Karamürsel Denizcilik Meslek Yüksekokulu, Deniz Ulaştırma ve İşletme, ORCID: 0000-0002-2575-6379

GİRİŞ

Denizcilik sektörü uluslararası anlamda en çok tanınan sektörler arasındadır. Özellikle son dönemlerde gerek ticari gerekse akademik anlamda ciddi olarak göz önündedir. Fakat denizcilik sektörü aynı zamanda tehlikeli işler konusunda da oldukça önemli bir konumdadır. Denizyolu taşımacılığı, dünya ticaretin önemli bir rol oynar ve dünya ticaretinin temel taşıma modlarından birini temsil eder (Arıcan, 2024a). Denizyolu taşımacılığı, güvenli, ekonomik ve yüksek taşıma kapasitesi nedeniyle diğer taşıma modlarına göre oldukça avantajlı bir taşıma modudur (Arslan vd., 2022). Limanlar, denizcilik sektörünün küresel oyuncularındır ve işyerinde çalışanların ve müşterilerin refahını teşvik etme sorumluluğuna sahiptir. Liman operasyonları çeşitlilik, çok sistemli bağımlılık, insan-ekipman iş birliği ve kesintisiz hizmet verme özelliği sayesinde çok yönlü ve düzenli çalışması gereken bir mühendislik sistemidir. Kıyı tesisleri arasında önemli yer teşkil eden limanlar karadaki yüklerin gemilere yüklenmesini veya gemilerle gelen yüklerin kara tesislerine, fabrikalara ve son varış noktasına iletilmesi için kritik açıdan önemli noktalardır (Arıcan, 2024b).

Liman işletmeleri bir veya daha fazla iç ve dış faktörlerden etkilenen açık ve karmaşık sistemlerdir. Limanlar arası pazar rekabetinin sertleşmesiyle, son dönemlerde liman depresyonu durumlarında işletmeler liman operasyonunda güvenliğe yatırım yapmaktan ziyade maksimum kârı elde etmek için genellikle daha performans artışı konusunda çalışmalara yönelme eğilimine girmektedirler. Ayrıca liman operasyonları devasa bir altyapı, kritik kaynaklar ve limandaki çok sayıda geminin girip çıkması gibi bazı dinamik durumlarla karakterize edilir ve aynı zamanda çeşitli risk türlerine ve kazalarla çevrilidir. Denizcilik sektöründe iş geliştirme, sürdürülebilirlik ve müşteri memnuniyeti, emniyetli ve güvenli bir şekilde işletilmesini sağlamak önceliklidir (Yıldırım ve İnegöl, 2023). Limanlar tehlikeli sınıfta yer alan işletmeler olup, iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin düzenli olarak değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi çalışmalarının önemi artmaktadır (Yorulmaz ve Güçlü, 2023).

Liman operasyonları, personel kaynaklı hatalar sonucunda meydana gelen kazaları, kötü hava koşulları nedeniyle yük ve gemi kazalarını barındıran dinamik çalışma ortamlarıdır. Liman operasyonları kontrol edilmeleri zor hatta bazen imkânsız olan bu etkenlerden dolayı limanlarda gerçekleştirilen operasyonların en yüksek seviyede kontrol edilmesi ve olası hata oluşumlarının ortadan kaldırılması veya azaltılması için risklerin doğru tanımlanması gerekmektedir. İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri, belirli parametreler belirlendiğinde ve sürdürüldüğünde ilerleme kaydeder. Limancılık alanı, denizcilik sektörünün en önemli geçiş noktaları olmasının yanında en kritik lojistik merkezleridir. Limanlar yine denizcilik gibi risk değerlendirmesi ve kontrol önlemleri analizlerinin en yüksek seviyede tutulduğu, iş sağlığı ve güvenliği

(İSG) ve çevre konularının büyük bir dikkatle ele alındığı önemli ve ciddi riskler barındıran önemli işletmelerdir.

Denizcilik sektöründe görev alanlar personel başta iklim koşulları olmak üzere fiziksel etkenler, kimyasal etkenler, biyolojik etkenler ve psikolojik etkenler üzere birçok risk altında çalışmaktadır. Denizcilik sektöründe çalışan personelin ileriki yıllara yönelik meslek hastalıklarına yakalandıkları, sağlık sorunları yaşadıkları ve ciddi iş kazaları atlattıkları bilinen bir gerçektir. Limanlarda iş sağlığı ve güvenliği çalışanların korunması, sağlık riskleri ve mevzuata uygunluğun çeşitli yönlerini kapsayan çok yönlü bir konudur. Denizcilik sektörü, özellikle de liman ortamlarında, konteyner elleçleme, gemi bakımı ve kargo operasyonları da dahil olmak üzere çok çeşitli faaliyetler nedeniyle benzersiz zorluklar ortaya koymaktadır. Bu faaliyetler, çalışanları fiziksel riskler, kimyasal riskler, biyolojik riskler ve psikolojik riskler den kaynaklı çeşitli tehlikelere maruz bırakmaktadır. Bu tehlikelerin anlaşılması ve ele alınması, denizcilik çalışanlarının güvenliğinin ve refahının sağlanması için çok önemlidir.

Yük yükleme ve boşaltma, tehlikeli maddelerin elleçlenmesi ve karmaşık lojistik yönetimi gibi çeşitli faaliyetleri içeren liman operasyonlarının yüksek riskli doğası nedeniyle limanlarda iş güvenliği kritik bir konudur. Bu faaliyetlerin birbirine bağlı olması, risk değerlendirmesi, eğitim ve güvenlik kültürünün oluşturulmasını içeren kapsamlı bir güvenlik yönetimi yaklaşımı gerektirmektedir. Limanlarda iş sağlığı ve güvenliği, tehlikeli maddelere maruz kalma, çevresel faktörler ve atık yönetimi de dahil olmak üzere denizcilik faaliyetleriyle ilişkili çeşitli riskleri kapsayan çok yönlü bir konudur. Liman çalışanlarının karşı karşıya kaldığı sağlık riskleri, özellikle nakliye faaliyetlerinden kaynaklanan kirleticilere maruz kalmaları ve tehlikeli maddelerin elleçlenmesi nedeniyle önemlidir.

Çin'in Tianjin limanında 2015 yılında meydana gelen büyük patlama sebebiyle ve oluşan maddi hasarlar, yurtiçi ve yurtdışında gerçekleşmekte olan liman operasyonlarının güvenliği konusunda büyük endişelere yol açmıştır. Liman operasyonlarının güvenliği, verimliliği operasyonları için temeldir ve önemlidir. Güvenlik, liman operasyonlarının verimliliği ve etkisi açısından önemlidir. Limanlara yapılan güvenlik yatırımları liman operasyonlarının sürekli karşılaştığı farklı türlerdeki risklerin ve meydana gelme ihtimali olan tehlikelerin üstesinden gelmek için ayrılmaz ve temel bir etken haline gelmektedir. Liman operasyonlarını etkileyen temel faktörler her zaman göz önünde tutulmalı ve bunların insan-makine-çevre-yönetim olarak dörtlü bir karşılıklı etkileşimli bir sistem şeklinde olduğu unutulmamalıdır.

1. LİMANLARDA İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ RİSKLERİ

Limanlarda iş sağlığı ve güvenliği (İSG), çalışanların korunması, sağlık riskleri ve mevzuata uygunluğun çeşitli yönlerini kapsayan çok yönlü bir konudur. Denizcilik sektörü, özellikle de liman ortamlarında, konteyner elleçle-

me, gemi bakımı ve kargo operasyonları da dahil olmak üzere çok çeşitli faaliyetler nedeniyle benzersiz zorluklar ortaya koymaktadır. Limanlardaki İSG riskleri çok yönlüdür ve çeşitli operasyonel, çevresel ve insani faktörlerden kaynaklanır. Yüksek trafik hacimleri, çeşitli kargo türleri ve karmaşık lojistik ile karakterize edilen liman operasyonlarının karmaşıklığı, kaza ve sağlık tehlikeleri potansiyeline önemli ölçüde katkıda bulunur. Bu risklerin kapsamlı bir şekilde anlaşılması, etkili emniyet yönetim sistemlerinin uygulanması için çok önemlidir. Bu çerçevede, tehlikeli maddelere maruz kalma, ekipmandan kaynaklanan fiziksel yaralanmalar ve yüksek basınçlı ortamlardan kaynaklanan psikolojik stresi içerebilen liman çalışanlarının karşılaştığı belirli riskleri anlamak için gereklidir.

Limanlardaki İSG riskleri liman operasyonlarına özgü çeşitli faktörlerden kaynaklanır. Bu riskler liman ortamında yükün yüklenmesi ve boşaltılması, ekipmanların bakımı ve tehlikeli maddelerin elleçlenmesi gibi işin doğası gereği yaygındır (Nnaji-Ihedinmah & Ugwu, 2016). Denizcilik sektörü kazalara karşı özellikle hassastır; yalnızca transit geçiş sırasında değil, limanın kendisinde de çarpışma, dökülme ve ekipman arızaları gibi önemli olaylar meydana gelmektedir (Özbaş, 2013). Liman operasyonlarının karmaşıklığı, yüksek trafik hacmi ve gerçekleştirilen görevlerin çeşitliliği ile birleştiğinde, bu riskleri daha da artırmakta ve etkin yönetimi çalışan güvenliğinin sağlanması için çok önemli hale getirmektedir.

Limanlar personelin ağır makine ve ekipman hareketleri, tehlikeli maddelerin etkileri, yüklerin elleçlenmesi ve diğer personel hataları gibi önemli tehlikelere sürekli maruz kaldıkları bilinmektedir. Limanlarda iş sağlığı ve güvenliği, tehlikeli maddelere maruz kalma, çevresel faktörler ve atık yönetimi de dahil olmak üzere denizcilik faaliyetleriyle ilişkili çeşitli riskleri kapsayan çok yönlü bir konudur. Liman çalışanlarının karşı karşıya kaldığı sağlık riskleri, özellikle nakliye faaliyetlerinden kaynaklanan kirleticilere maruz kalmaları ve tehlikeli maddelerin elleçlenmesi nedeniyle önemlidir. Her bir yükleme/boşaltma, taşıma, yatay taşıma ve geçici depolama süreci karmaşık organizasyonel yapılar ve prosedürler içerir. Ayrıca elleçlenen yükün fiziksel ve kimyasal yapısına bağlı olarak güvenlik açısından da birçok riskle karşı karşıya kalmaları muhtemeldir. Bu nedenle teknik ve operasyonel verimliliğe önem verilmeli, altyapı ve ekipmanlar doğru stratejilerle birlikte değerlendirilmelidir (Efecan, 2023).

İnsan faktörü, limanlardaki iş güvenliğinde başlıca ve en önemli bir etkidir. Yetersiz dinlenme saatleri, aşırı stres, aşırı iş yoğunluğu, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, depresyon, uykusuzluk, düşük ücretler, yetersiz iş güvenliği önlemleri ve aşırı çalışma saatleri gibi faktörler çalışanların işlerini bırakmalarına neden olabilmektedir. Bu faktörler aynı zamanda iş performansını da etkileyebilmektedir. (Arıcan ve Ünal, 2023). Araştırmalar, insan hatasının denizcilik operasyonlarındaki kazalara önemli bir katkıda bulunduğunu

göstermektedir. Örneğin, Fabiano ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada insan faktörünün iş kazaları üzerindeki etkisi uzun bir dönem boyunca analiz edilmiş ve insan hatası ile liman ortamlarındaki güvenlik olayları arasında güçlü bir korelasyon olduğu ortaya konmuştur (Fabiano vd., 2010). Bu durum, çalışanların farkındalığını ve yetkinliğini artırmayı amaçlayan sağlam eğitim programlarının ve güvenlik kültürü girişimlerinin gerekliliğinin altını çizmektedir.

Ayrıca, zararlı maddelere maruz kalmak liman çalışanları için kritik bir sağlık riski oluşturmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), duman ve toz dahil olmak üzere hava kirleticilerini liman operasyonlarında önemli sağlık tehlikeleri olarak tanımlamıştır (Vafaki & Palantzas, 2010). Bu kimyasal maddelere sürekli maruz kalmak kronik sağlık sorunlarına yol açabilir ve işçi sağlığını korumak için etkili önleyici tedbirlerin uygulanmasını gerektirir. Ayrıca, güneşin ultraviyole radyasyonunun liman işçileri üzerindeki etkisi belgelenmiş ve özellikle açık hava çalışma ortamlarında güneşten korunma önlemlerine duyulan ihtiyaç vurgulanmıştır (Modenese vd., 2021).

Liman ortamlarındaki başlıca endişelerden biri, konteyner elleçleme operasyonları sırasında tehlikeli kimyasallara maruz kalınmasıdır. Pedersen ve arkadaşları Danimarka limanlarında yöneticiler ve İSG temsilcileriyle görüşmeler yapmış ve kimyasal maruziyetin boşaltma ve denetim faaliyetlerinde yer alan çalışanlar için önemli bir risk faktörü olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma, bu riskleri azaltmak için etkili sağlık ve güvenlik düzenlemelerine ve önleyici tedbirlere duyulan ihtiyacı vurgulamıştır (Pedersen vd., 2014). Dahası, limanlarda katı atıkların elleçlenmesi ek sağlık ve güvenlik zorlukları ortaya çıkarmaktadır. Atık yönetiminde görev alan işçiler biyolojik risklere ve diğer tehlikeli maddelere maruz kalabilir ve bu durum uygun şekilde yönetilmediği takdirde çeşitli sağlık komplikasyonlarına yol açabilir (Tammy vd., 2019). Denizcilik ortamlarında atık işleminin karmaşıklığı, çalışanları potansiyel sağlık risklerinden korumak için kapsamlı eğitim ve güvenlik düzenlemelerine bağlılık gerektirmektedir (Toseva ve Harizanova, 2023).

Limanlardaki başlıca sorunlardan biri, özellikle gemilerden kaynaklanan emisyonlar nedeniyle hava kalitesidir. Araştırmalar, gemilerden, özellikle yolcu gemileri ve feribotlardan yayılan ultra ince partiküllerin liman çalışanlarının ve yakınlarda yaşayanların sağlığını olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Gemicilikle ilgili partikül maddenin (PM2.5) küresel olarak önemli sayıda erken ölüme katkıda bulunduğu tahmin edilmektedir; bu maruziyete atfedilen ölüm sayısı 14.500 ila 37.500 arasında değişmektedir (Merico vd., 2021). Hava kalitesi sorunlarına ek olarak, liman çalışanları, özellikle de petrol ürünlerinin elleçlenmesinde görev alanlar, genellikle benzen gibi tehlikeli maddelere maruz kalmaktadır. Çalışmalar, petrol limanlarında çalışanların önemli ölçüde benzen maruziyeti yaşayabileceğini ve bildirilen ortalama seviyelerin güvenli eşikleri aştığını göstermiştir (Åkerström vd., 2016). Benzen bilinen bir kanser-

rojen olduğundan ve uzun süreli temas lösemi dahil ciddi sağlık sorunlarına yol açabileceğinden bu maruziyet endişe vericidir (Chaiklieng vd., 2015). Düzenli izleme ve güvenlik protokollerinin uygulanması da dahil olmak üzere etkili risk yönetimi stratejileri, bu riskleri azaltmak için gereklidir (Pattavina vd., 2023).

Ayrıca, tehlikeli yük elleçlemeyle ilişkili riskler özellikle liman ortamlarında daha belirgindir. Khan ve arkadaşları, tehlikeli maddelerin elleçlenmesine odaklanan bir risk değerlendirmesi yapmış ve kirlilik ve kaza risklerini azaltmak için sıkı güvenlik protokollerine duyulan ihtiyacı vurgulamıştır (Khan vd., 2021). Bu tür risklerin yönetimi yalnızca liman çalışanlarının güvenliği için değil, aynı zamanda çevredeki topluluklar ve ekosistemler için de kritik öneme sahiptir. Liman operasyonlarıyla ilişkili çevresel riskler de önemlidir. Khan ve diğerleri (2021), tehlikeli yüklerin karıştığı kazaların çevre kirliliğine ve önemli ekonomik kayıplara yol açabilecek yıkıcı sonuçlarının altını çizmiştir. Tseng Tseng (2023) ayrıca tehlikeli malların elleçlenmesinde tespit kabiliyetlerinin önemini vurgulayarak, gelişmiş izleme sistemlerinin kazaları önleyebileceğini ve çevre üzerindeki etkilerini en aza indirebileceğini öne sürmektedir.

Kimyasal tehlikelere ek olarak, limanlardaki çalışma koşulları genellikle İSG sonuçlarını artırabilecek ya da zayıflatabilecek bir güvenlik kültürüne katkıda bulunur. Nævestad'ın Norveç deniz taşımacılığında güvenlik kültürü üzerine yaptığı araştırma, örgütsel güvenlik kültürü, yorgunluk ve zorlu çalışma koşullarının çalışanlar arasındaki risk algısıyla yakından bağlantılı olduğunu göstermiştir. Bu da olumlu bir güvenlik kültürünün güvenlik uyumluluğunun artmasına ve yaralanma oranlarının azalmasına yol açabileceğini göstermektedir (Nævestad, 2017). Ayrıca, denizcilik ortamlarında ruh sağlığı, ergonomi ve güvenlik ikliminin ele alınmasının önemini vurgulayan Jensen ve arkadaşlarının da vurguladığı gibi, ruh sağlığı ile ilgili hususların İSG stratejilerine entegre edilmesi büyük önem taşımaktadır (Jensen vd., 2021).

Denizcilik çalışanlarının karşılaştığı zorluklar fiziksel tehlikelerle sınırlı değildir; aynı zamanda istihdamla ilgili coğrafi hareketlilikle ilişkili psikososyal riskleri de kapsamaktadır. Shan ve Lippel'in Kanadalı denizciler üzerinde yaptığı çalışma, hareketliliğin özellikle yasal korumalar ve sağlık hizmetlerine erişim açısından iş sağlığı ve güvenliği zorlukları yaratabileceğini ortaya koymuştur (Shan & Lippel, 2019). Bu durum, denizcilerin sağlık ve güvenlikleri de dâhil olmak üzere haklarını korumayı amaçlayan 2006 tarihli Denizcilik Çalışma Sözleşmesi (MLC) bağlamında özellikle önemlidir (Purnomo vd., 2020). MLC, sağlık hizmetleri, sosyal güvenlik ve kazaların önlenmesine yönelik temel hükümleri ana hatlarıyla belirtmekte ve denizcilik bağlamında kapsamlı İSG stratejilerine duyulan ihtiyacın altını çizmektedir.

Ayrıca, İSG uygulamalarının geliştirilmesinde eğitim ve öğretimin rolü de göz ardı edilemez. Beheary ve arkadaşları, Damietta Limanı'ndaki birçok

işçinin mevcut sağlık ve güvenlik önlemlerinden memnun olmadıklarını ifade ettiklerini ve bunun da eğitim ve farkındalık konusunda bir boşluk olduğunu gösterdiğini tespit etmiştir (Beheary vd., 2020). İSG önlemlerinin düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi, iyileştirilmesi gereken alanların belirlenmesi ve güvenlik düzenlemelerine uyumun sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu durum, liman alanlarında iş sağlığı, güvenliği, emniyet ve çevresel performans için bir dizi performans göstergesi öneren ve etkili İSG stratejilerinin geliştirilmesinde paydaş geri bildiriminin önemini vurgulayan Antão ve diğerlerinin bulgularıyla örtüşmektedir (Antão vd., 2016).

İş güvenliğine yönelik proaktif yaklaşımların uygulanması, liman operasyonlarında bir güvenlik kültürünün teşvik edilmesi için elzemdir. Sudewo'nun sürdürülebilir gemi personel performansı üzerine yaptığı araştırma, devam eden iş güvenliği ve sağlığı programlarının mürettebat performansını ve motivasyonunu artırmadaki önemini vurgulamıştır (Sudewo, 2023). Kuruluşlar, İSG'ye öncelik vererek genel performansı artırabilir ve işyeri kazaları ve hastalıklarının görülme sıklığını azaltabilir. Mesleki stres, liman çalışanları için bir diğer önemli risk faktörüdür. Konteyner terminali güvenliği üzerine yapılan bir çalışmada, yüksek riskli çalışma ortamının işçiler arasında artan mesleki stres seviyelerine katkıda bulunduğu tespit edilmiştir (Alias vd., 2022). Bu stres, konteynerleşmeye geçişe eşlik eden organizasyonel değişikliklerle daha da kötüleşebilir ve bu da yeni mesleki hastalık biçimlerini ortaya çıkarabilir (Walters vd., 2020). Çalışma koşulları ve stres arasındaki etkileşim, kuruluşların bu sorunları etkili bir şekilde azaltmak için çalışanlar tarafından riskli olarak algılanan iş yaşamı yönlerini teşhis etme ve ele alma gerekliliğini vurgulamaktadır.

Limancılık sektöründeki güvenlik iklimi de iş sağlığı açısından çok önemli bir rol oynamaktadır. Olumlu bir güvenlik iklimi, farkındalığı ve güvenlik düzenlemelerine uyumu artırabilir, böylece işyeri kazalarının ve sağlık sorunlarının görülme sıklığını azaltabilir (Fenstad vd., 2016). Bununla birlikte, güvenlik düzenlemelerinin bürokratik yapısı bazen etkili güvenlik yönetimini engelleyerek çalışanlar arasında hayal kırıklığına yol açabilir ve potansiyel olarak güvenliklerini tehlikeye atabilir (Størkersen vd., 2016). Bu nedenle, çalışanları güçlendiren ve proaktif risk yönetimini teşvik eden bir güvenlik kültürünün geliştirilmesi, limanlardaki sağlık sonuçlarının iyileştirilmesi için hayati önem taşımaktadır. Limanlarda gemi adamlarının etkili iletişim becerileri ve kültürlerarası yönetim becerileri, çok uluslu gemilerde can ve mal güvenliğinin sağlanması için ön koşuldur. Dilsel çeşitliliğe sahip farklı kültürlerin bulunduğu bu sektördeki temel zorluklardan biri de gemi adamlarının yaşadığı iletişim sorunlarıdır (İnegöl ve Yıldırım, 2024).

COVID-19 salgını, özellikle şehir merkezleri ve limanlar arasında seyahat eden denizcilik çalışanlarının kırılganlıklarını vurgulamıştır. Chinonyerem ve diğerleri (2020), denizcilik çalışanlarının COVID-19'a maruziyetini değer-

lendiren ve liman ortamlarındaki bulaşma dinamiklerini anlamının önemini vurgulayan bir çalışma yürütmüştür. Çalışma, kıyı ve gemi çalışanları arasındaki etkileşimin virüs bulaşma riskini artırdığını ve çalışanları korumak için sıkı sağlık protokolleri gerektirdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, Ronca'nın da belirttiği gibi, enfeksiyon korkusu da dahil olmak üzere sağlık riskleriyle ilişkili psikolojik stres, çalışanların performansını ve güvenliğini olumsuz yönde etkileyebilir (Ronca, 2023).

Aşağıdaki tablolarda limancılık sektöründe iş sağlığı ve güvenliği riskleri hakkında genel bir gruplandırma yapılarak kısaca özetlenmeye çalışılmıştır.

Limanlarda riskler açısından fiziksel riskler en fazla gözle görünen ve en çok kontrol edilip sınırlandırılması kolay olan gruptur. Fiziksel riskler genelden kişiye göre alınan önlemler ile ortadan kaldırılabılır veya azaltılabilir. Fiziksel riskler görülmesi ve fark edilmesi en kolay risk grubu olarak görülebilir. Aşağıda Tablo 1'de fiziksel riskler verilmiştir.

Tablo 1. Limanlarda Fiziksel Riskler

Fiziksel Riskler	Kas – İskelet Rahatsızlıkları
	Operasyonel Gürültü
	Operasyonel Titreşim
	Yük – Ekipman Takılma
	Yük – Ekipman Kaynaklı Düşme
	Yüksekten Düşte
	Yük – Ekipman Düşmesi
	Elektrik Çarpması
	Islak Zeminde Kayma
	Ekipman Kontrolü Kaybetme
	Fiziksel Atık Teması
	Elektrik Çarpması
	Kapalı Alanlar
	Ekipman Arızaları

(Kaynak: Yazar, B sınıfı İSG Uzmanı)

Fiziksel riskler daha da çoğaltılabilir ve genişletilebilir. Konunun daha iyi anlaşılması açısından daha sınırlı ve genel riskler seçilmiştir. Kimyasal riskler ise kontrol edilmeleri ve müdahale edilmeleri daha zor olan risk grubudur. Bazı risklerde özel ekipmanlar ile ölçümler yapılması gerekmektedir. Personelin yine bazı risklerden korunması içinde özel ekipmanlar kullanması gerekmektedir. Kimyasal riskler çalışma ortamlarında kontrol edilmeleri ve kaçınılmaları açısından fiziksel risklere göre daha tehlikelidirler. Aşağıda Tablo 2'de kimyasal riskler verilmiştir.

Tablo 2. Limanlarda Kimyasal Riskler

Kimyasal Riskler	Egzoz Gazı Soluma Ekipman Yağı Bulaşma Toksik Boya Bulaşma Solvent Bulaşma Diğer Kimyasal Madde Bulaşma Gaz Zehirlenmesi Göze Kimyasal Teması Dermal Korozyon Kimyasal Atık Teması Yük Patlaması Yük Yangını
------------------	--

(Kaynak: Yazar, B sınıfı İSG Uzmanı)

Kimyasal riskler ayrıca maruz kalan personelde ileriye dönük meslek hastalıkları ve sağlık sorunlarında fiziksel risklere göre daha tehlikeli bir grup oluşturmaktadırlar. En az kimyasal riskler kadar dikkat gerektiren bir diğer risk grubu da biyolojik risklerdir. Biyolojik riskler görülmeleri ve fark edilmeleri açısından hem fiziksel hem de kimyasal risklere göre daha zordur. Biyolojik risklerin diğer risklere göre topluca yayılma ve bulaşma riskleri de bulunmaktadır. Biyolojik riskler kimyasal riskler gibi özel ölçüm cihazları ve korunma ekipmanlarına ihtiyaç duymaktadır. Biyolojik riskler personelde kalıcı ve geçici hastalıklara sebep olmakta ve bu hastalıklar duruma göre çok ciddi boyutlara ve yayımlara sebep olabilecek türedir. Aşağıda Tablo 3'te biyolojik riskler verilmiştir.

Tablo 3. Limanlarda Biyolojik Riskler

Biyolojik Riskler	Kemirgen Teması Parazit Teması Sürünge Teması Atmosfer Solunması Hayvansal Ürün Teması Bitkisel Ürün Teması Tıbbi Atık Teması Biyolojik Atık Teması Yükten Kaynaklı Zehirlenme
-------------------	--

(Kaynak: Yazar, B sınıfı İSG Uzmanı)

Biyolojik riskler gözle görülmelerinin yanında mikrop olarak adlandırılan mikroorganizmalardan kaynaklı olmalarından dolayı sınırlandırılmaları ve kontrol altına alınmaları daha zordur. Biyolojik risklere göre daha kontrolü ve denetimi daha zor olan ve diğer risklere göre en çok dikkat edilmesi gereken risk grubu ise psikolojik risklerdir. Psikolojik riskler tamamen personel kaynaklı olup dışarıdan fark edilmeleri en zor gruptur. Tamamen insan kaynaklı olmaları ve anlık olarak meydana gelmeleri durumundan dolayı denetimleri

yine oluşan kişinin kontrolüyle olmalıdır. Aşağıdaki riskleri fark eden personel durumu fark edip hemen amirine bildirmeli ve buna uygun şekilde önlem alınmalıdır. Personelde risk fark eden takım arkadaşları ve amirlerinde hemen gerekli müdahale ve önlemlerle olası kazaların önüne geçmesi için prosedürde uygulanması gereken eylemleri gerçekleştirmelidirler. Aşağıdaki Tablo 4'te psikolojik riskler verilmiştir.

Tablo 4. Limanlarda Psikolojik Riskler

Psikolojik Riskler	Yüksek Stres
	Mobbing
	Fazla Çalışma
	Uykusuzluk
	Uyumsuz Ruh Hali
	İsteksizlik
	Dikkatsizlik
	Diğer Personel Hataları
	Yanlış Eğitim
	Tedbirsiz Davranışlar
	Güvenlik İhlali
	Kişisel Koruyucu Donanım Kullanmama

(Kaynak: Yazar, B sınıfı İSG Uzmanı)

Yukarıda riskler dört ana grupta kısaca verilmeye çalışılmıştır. Bu gruplar dahada özelleştirilerek sayısı artırılabilir. Burada amaç limanlardaki genel riskler kısaca özetlenmeye çalışılmıştır. Limanlardaki riskler gelişen teknoloji ile ileride yeni riskler ile karşımıza çıkacaktır. Burada verilen riskler, uluslararası kabul görmüş iş sağlığı ve güvenliği yönetim sisteminin uygulanmasıyla yönetilmektedir. Limanların işleyişini garanti altına almak için güvenlik, paydaşlar için önemli bir konudur. İstenmeyen olayları yönetmek için, limanlarda risk ve emniyet yönetiminde mevcut bilgi ve uygulamaların genişletilmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Düzenli olarak risk değerlendirmeleri yapılması ve yeni meydana gelebilecek risklerinde incelenmesi ve takip edilmesi de bir o kadar önemlidir.

2. LİMANLARDA RİSK DEĞERLENDİRMELERİ

Risk yönetiminin riski anlamaya yönelik bir girişim olduğu ifade edilmiştir. Bu risk analizi, risk değerlendirmesi ve bu risklerin ele alınmasına ilişkin karar verme süreci için girdi olacaktır. Risk analizi, etki ve olasılık olmak üzere riskin iki yönünü gözden geçirir. Riskin seviyesi, etki ile olasılıkların bir kombinasyonu ile belirlenecektir. Kullanılan ölçek ve kombinasyon yöntemleri önceden belirlenmiş risk kriterleri ile tutarlı olmalıdır (Susilo ve Kaho, 2011). Risk analizinin amacı, kurumsal hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek tüm risklerin etkisini ve olasılığını analiz etmektir. Risk yönetimi bağlamında kurum hedeflerini ifade eder ve riski yönetirken dikkate alınacak dış ve iç

parametreleri tanımlar ve kalan süreç için kapsam ve risk kriterlerini belirler (Susilo & Kaho, 2011). Bu parametrelerin birçoğu risk yönetimi çerçevesinin tasarımında dikkate alınanlarla benzerlik gösterse de risk yönetimi süreci için bağlam oluşturulurken, daha ayrıntılı olarak ve özellikle belirli risk yönetimi sürecinin kapsamıyla nasıl ilişkili olduklarının dikkate alınması gerekir.

Risk değerlendirmesi, limanlarda İSG yönetiminin bir diğer hayati bileşenidir. Çeşitli çalışmalar, liman operasyonlarıyla ilişkili riskleri belirlemek ve azaltmak için sistematik risk değerlendirme metodolojilerinin önemini vurgulamıştır (Sun vd., 2020). Örneğin, liman işletmelerindeki emniyet durumlarını değerlendirmek için bulanık kapsamlı değerlendirme ile birleştirilmiş Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) gibi nicel değerlendirme yöntemlerinin kullanılması önerilmiştir (Meng vd., 2021). Bu metodolojiler yalnızca mevcut risklerin belirlenmesine değil, aynı zamanda emniyet ve sağlık üzerindeki potansiyel etkilerine göre önceliklendirilmelerine de yardımcı olmaktadır.

Risk yönetimi açısından, kurumsal risk yönetimi (ERM) çerçevelerinin uygulanmasının liman operasyonlarının güvenilirliğini sağlamak için hayati önem taşıdığı giderek daha fazla kabul görmektedir. Sirait ve Besiou, geleneksel risk yönetimi yaklaşımlarının genellikle parçalı olduğunu ve verimsizliğe yol açtığını vurgulamaktadır. Bütünleşmiş bir ERM yaklaşımı tedarik zincirlerinin dayanıklılığını artırabilir ve deniz taşımacılığı güvenliğini geliştirebilir (Sirait & Besiou, 2018). Bu durum, konteyner terminallerinde güvenlik performansını daha iyi tahmin etmek ve yönetmek için risk analizinde gelişmiş belirsizlik modellemesine duyulan ihtiyacı vurgulayan Alyami ve diğerlerinin bulgularıyla da desteklenmektedir (Alyami vd., 2019).

Limani işletmelerinde emniyet yatırımlarına ilişkin karar alma dinamikleri de büyük önem taşımaktadır. Sun ve diğerlerinin araştırması, özellikle risk değerlendirmesi ve trafik riskinin belirlenmesinin çok önemli olduğu liman operasyonları bağlamında, emniyet yatırımlarının değerlendirilmesinde sistem dinamiklerinin önemini vurgulamaktadır. Literatür, emniyet yatırımlarına yönelik sistematik bir yaklaşımın hem operasyonel verimlilik hem de çalışan güvenliği açısından daha iyi sonuçlar sağlayabileceğini göstermektedir (Sun vd., 2020). Bu durum, denizcilik operasyonlarının çok yönlü doğasını hesaba katan bütünleşmiş risk yönetimi stratejilerine duyulan ihtiyacı vurgulayarak konteyner limanlarına uyarlanmış gelişmiş risk analizi yaklaşımlarını savunan Alyami ve diğerlerinin bulgularıyla da örtüşmektedir (Alyami vd., 2014).

Limanlardaki risk farkındalığı denizcilik sektöründe işveren ve işçiler tarafından alınan eğitim ve öğretim düzeyi ile geliştirilen becerilerden, liman yönetiminin güvenliğe olan bağlılığından, deneyimli personellerin iyi ve güvenli çalışma rutinlerini daha genç ve deneyimsiz personellere aktarabilme yetenek ve olanaklarından etkilenebilir. Yine limancılık sektöründe risk farkındalığında tehlikelere ilişkin genel bilgiler, personellerin deneyimlerine

ve denizcilik okullarında verilen eğitimlere dayanmaktadır. Limanların sistematik ve yapılandırılmış bir yönetim süreciyle yönetilmesi gereken risklerin belirlenmeleri gerekmektedir. Bu süreç aynı zamanda hem liman içindeki hem de limanın kontrolü dışındaki (riskleri tanımlamalıdır. Süreç, neyin, nerede ve ne zaman gerçekleşebileceğine dair kapsamlı, geniş ve yoğun bir risk listesinin belirlenmesiyle başlamalı ve düzenli güncellemeler yapmalıdır. Meydana gelebilecek risklerin listesini elde ettikten sonra, bu risklerin neden olduğunu ve nasıl olduğunu analiz etmeye başlanması gerekmektedir. Risk tanımlama süreci, liman yönetiminin hedef düzenlemesini önemli ölçüde etkileyen risk kaynağı listesi olacaktır.

3. LİMANLARDA İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ YÖNETİMİ

Limanlarda İSG yönetimi, bu ortamlarda mevcut olan çeşitli tehlikeler nedeniyle kritik bir endişe alanıdır. Limanlar, yükün yüklenmesi ve boşaltılması, gemi seyri ve bakımı gibi çeşitli faaliyetlerin aynı anda gerçekleştiği karmaşık operasyonel merkezlerdir. Bu karmaşıklık, doğası gereği fiziksel, kimyasal, biyolojik, psikososyal veya ergonomik olabilen iş sağlığı tehlikelerinin potansiyelini artırmaktadır (İbrahim, 2014). Etkili İSG yönetim sistemleri bu riskleri azaltmak ve çalışanların güvenliğini sağlamak için gereklidir.

Kalite yönetim sistemi (ISO 9001) ve çevre yönetim sisteminin (ISO 14001) uygulanmasından elde edilen başarılarla dayanılarak, iş sağlığı ve güvenliği alanında iyi uygulamaları destekleyebilecek ve teşvik edebilecek uluslararası bir belgelendirme sistemine ihtiyaç duyulmuştur (Vinodkumar ve Bhasi 2011). Bu tür uluslararası standartlardan biri de 1998 yılında formüle edilen ve 1999 yılında yürürlüğe giren OHSAS (İş Sağlığı ve Güvenliği Değerlendirme Serisi) 18001 standardı olmuştur. OHSAS 18001, iş sağlığı ve güvenliği yönetimi için bir İngiliz standardıydı ve iş sağlığı ve güvenliği yönetimi için hızla kullanılan küresel standart olarak kabul edildi (British Standard Institution (BSI) OHSAS 18001, 2007). ISO 45001, OHSAS 18001'in bazı yönleri temel alınarak tasarlanmış olsa da her iki standart arasında farklılıklar vardır, bu da ISO 45001'i yeni ve benzersiz bir standart haline getirmektedir. Bu farklılıkların başında ISO 45001 standardının verimlilik ve performans iyileştirmelerine odaklanması, iş sağlığı ve güvenliği yönetimini risk temelli bir perspektiften görmesi, dolayısıyla dinamik hale getirmesi ve yapısının tekdüzelik ve kolay kullanım için diğer ISO standartları çerçevesinde modellenmiş olması gelmektedir.

ISO 45001:2018 gibi standartların uygulanması, limanlardaki güvenlik protokollerinin geliştirilmesinde çok önemli bir rol oynamıştır. Animah tarafından yürütülen bir araştırma, limanlardaki çalışanların ISO 45001:2018 hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır; bu durum, personelin OHSAS 18001 standartları hakkında yetersiz bilgi sahibi olduğunu gösteren İranlı şirketlerden elde edilen bulgularla tezat oluşturmaktadır. Bu tutarsızlık, liman çalışanları arasında OHSAS 18001 ile ilişkili faydaların daha

fazla takdir edilmesinden kaynaklanıyor olabilir ve denizcilik bağlamlarında İSG standartlarının başarılı bir şekilde uygulanması için etkili eğitim ve farkındalık programlarının gerekli olduğunu düşündürmektedir (Animah, 2022).

Limanlarda İSG yönetiminin temel unsurlarından biri emniyet yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesidir. Araştırmalar, yönetimin emniyete olan bağlılığı ile kuruluşlardaki genel emniyet performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Razali, 2018). Bu bağlılık, çalışanları potansiyel tehlikeleri tanımaları ve bunlara etkili bir şekilde müdahale etmeleri için güçlendiren kapsamlı güvenlik protokolleri ve eğitim programlarının oluşturulmasına yansımaktadır. Ayrıca, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemlerinin (İSGYS) benimsenmesi, limanlar için rekabet avantajları sağlayarak operasyonel verimliliklerini ve güvenlik sonuçlarını artırabilir (Hassanzadeh, 2013). Bu tür sistemler, limanlar gibi yüksek riskli ortamlarda çok önemli olan risklerin belirlenmesini ve önleyici tedbirlerin uygulanmasını kolaylaştırır. Bu nedenle, limancılık sektörü OHSAS 18001:2007'yi takip etmiş ve sağlık ve güvenlik yönetimi için ISO 45001:2018 sertifikasına geçiş sürecindedir.

4. DEĞERLENDİRME

Çalışmada farklı liman faaliyetleriyle ilişkili özel operasyonel bağlamları ve tehlikeleri dikkate alan özel İSG stratejilerine duyulan ihtiyacı vurgulanmaya çalışılmıştır. Limanlarda etkili iş sağlığı ve güvenliği yönetimi, güçlü yönetim taahhüdü, sistematik risk değerlendirmesi, belirli sektörler için özel güvenlik stratejileri ve net performans göstergelerinin oluşturulmasını içeren çok yönlü bir yaklaşım gerektirmektedir. Limanlar bu alanları ele alarak güvenlik performanslarını önemli ölçüde artırabilir ve personellerinin sağlığını koruyabilir.

Limanlardaki operasyonel yönetimin karmaşıklığı da genel risk ortamına katkıda bulunmaktadır. Denizcilik sektörü, dikkatli yönetim ve azaltma stratejileri gerektiren çeşitli operasyonel risklerin bulunduğu yüksek riskli bir sektör olarak nitelendirilmektedir (Zhang vd., 2022). Bayes ağları gibi risk değerlendirme modellerinin entegrasyonu, liman ortamlarında güvenlik ve operasyonel verimlilikle ilgili karar alma süreçlerini geliştirebilir (Musulin, 2023). Örnek olarak limanlar kaza önleme departmanları kurulabilir, kurum içinde denetimler yapılabilir ve ramak kala raporlarına göre önlemler alınabilir (Arslan vd., 2023).

İleri teknolojilerin liman operasyonlarına entegrasyonunun güvenliği ve verimliliği artırdığı görülmektedir. Limanlarda gerçek zamanlı veri analitiği ve Nesnelerin İnterneti (IoT) çözümlerinin uygulanması, limanlardaki güvenlik koşullarının ve operasyonel akışların izlenmesini önemli ölçüde iyileştirebilir (Resende, 2023). Bu tür teknolojiler, kazaları meydana gelmeden önce önleyebilecek zamanında bilgi sağlayarak proaktif risk yönetimini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, Radyo Frekans ile Tanımlama (RFID) sistemlerinin kullanımı,

geçiş ortamlarında personel ve ekipmanın daha iyi takip edilmesini sağlayarak işçi güvenliğini artırmanın bir yolu olarak önerilmiştir (Bauk vd., 2016). Limanlarda dijital teknolojilerin kullanılması müşterilerin limana bakış açısını değiştirebilir. Çünkü dijital teknolojiler, liman hizmet kalitesine yönelik bakış açısının değişmesine neden olmaktadır (Efecan, 2024).

Teknolojik gelişmeler nedeniyle liman operasyonlarının yeniden yapılandırılması, bazı geleneksel riskleri azaltırken aynı zamanda yeni mesleki tehlikeleri de beraberinde getirmiştir (Hassanzadeh, 2013). Örneğin, ekipman ve süreçlerin modernizasyonu verimliliğin artmasına yol açabilir, ancak uygun şekilde yönetilmediği takdirde kas-iskelet sistemi rahatsızlıklarının ve tehlikeli maddelere maruz kalmanın daha yüksek oranda görülmesine de neden olabilir (Hassanzadeh, 2013). Bu nedenle, liman operasyonlarındaki değişikliklere ve ilgili risklere ayak uydurmak için sürekli risk değerlendirmesi ve güvenlik önlemlerinin uyarlanması gereklidir.

Ayrıca, yeşil gemicilik uygulamalarının iş sağlığı ve güvenliği yönetimine entegrasyonu giderek daha fazla ilgi görmektedir. Reinhold ve arkadaşları, yeşil gemicilik girişimlerinin denizcilik çalışanları için daha güvenli çalışma koşulları yaratmaya da odaklanması gerektiğini, böylece çevresel sürdürülebilirliği İSG hedefleriyle uyumlu hale getireceğini savunmaktadır (Reinhold vd., 2019). Bu bakış açısı, yalnızca çalışanları korumakla kalmayıp aynı zamanda daha geniş sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunan kapsamlı İSG stratejileri geliştirmek için gereklidir.

Liman personelinin ihtiyaç duyduğu yetkinlikler de bu zorluklara yanıt olarak gelişmektedir. Thai'nin araştırması, limanlarda etkili İSG yönetimi için gerekli yetkinlikleri ele alan kavramsal bir çerçeveye ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır ki bu da emniyet ve sağlık girişimlerini destekleyen insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Thai, 2012). Sağlık ve güvenlik komitelerinin kurulması, yönetim ve çalışanlar arasında sürekli diyalogu kolaylaştırarak güvenlik yönetimine yönelik işbirlikçi bir yaklaşımı teşvik edebilir (Nnaji-Ihedinmah & Ugwu, 2016).

Herhangi bir iş sağlığı ve güvenliği yönetim sisteminin sürdürülmesi için gerekli olan etkili iletişim akışı bir zorluk olarak tanımlanmıştır. İletişim zorluğunun üstesinden gelmek için, ISO 45001:2018 uygulamasına ilişkin uygun iletişim yapısı ve düzenli bilgi akışı, liderlerin talimat vermesine ve astlarından geri bildirim beklemesine yardımcı olabilir. Buna ek olarak, bilgi akışı yoluyla çalışanların endişelerinin ele alınması, çalışanların büyük bir aidiyet duygusuna sahip olmasını sağlayabilir ve ayrıca işgücünün karar alma sürecine etkin katılımını teşvik eder. Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği karar alma sürecine etkin katılımı kuruluşlarda güvenlik performansını teşvik eder (Vinodkumar ve Bhasi 2011).

Limanlarda güvenli bir çalışma ortamı sağlamak için çalışanların ISO

45001:2018 standartları konusunda düzenli olarak eğitilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, çalışanları ISO 45001:2018 konusunda ilgili ve istekli hale getirmek için periyodik eğitim programlarının ilgi çekici ve teşvik edici olarak düzenlenmeleri gerekmektedir. ISO 45001:2018 standardının limanlarda uygulanmasının önünde bir engel olarak kaynak yayınlara ulaşım sorunu olduğu belirtilmektedir. Bu sorun üstesinden gelinebilmesi için özellikle güvenlik performansı hedeflerine ulaşmak için gerekli yazılı kaynaklara ulaşma yönelik yeterli bütçe ayrılmalıdır. İş sağlığı ve güvenliği sisteminin etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamak ve aynı zamanda limanlarda sürdürülebilirliğini devam edilebilmesi için ihtiyaç duyulan yazılı ve görsel kaynakların ve eğitimlerin sağlanmasına yönelik liman yönetimleri tarafından yeterli bütçe tahsisi yapılmalıdır.

Düzenli eğitim ve sağlık gözetimi gibi proaktif güvenlik önlemlerinin uygulanmasının liman operasyonlarındaki genel güvenlik kültürünü geliştirdiği görülmüştür (Maciel vd., 2012). Bu proaktif yaklaşım, yalnızca mevcut tehlikeleri ele almakla kalmayıp aynı zamanda çalışanlar arasında bir güvenlik bilinci kültürünü teşvik ettiği için çok önemlidir.

Eğitime ek olarak, teknolojinin emniyet yönetim sistemlerine entegrasyonu risk değerlendirmesini ve olay raporlamasını önemli ölçüde iyileştirebilir. Veri analitiği ve bulut bilişimin kullanılması olayları takip etme ve kalıpları belirleme becerisini geliştirerek emniyet müdahalelerine ilişkin daha bilinçli kararlar alınmasını sağlayabilir (Cioca & Ivascu, 2014). Ayrıca, Sezgisel Bulanık TOPSIS modeli gibi risk değerlendirme çerçevelerinin uygulanması, liman operasyonlarındaki emniyet risklerinin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi için yapılandırılmış bir yaklaşım sağlayabilir (Xiang vd., 2021). Bu analitik yaklaşım, mesleki tehlikelere katkıda bulunan çeşitli faktörlerin daha incelikli bir şekilde anlaşılmasını sağlayarak hedefe yönelik müdahalelere olanak tanıyabilir.

Limanlarda İSG'nin ekonomik etkileri göz ardı edilemez. Etkili İSG yönetimi yalnızca çalışanları korumakla kalmaz, aynı zamanda verimliliği artırır ve kaza ve yaralanmalarla ilişkili maliyetleri azaltır (Hassanzadeh, 2013). Güvenliğe öncelik veren limanların daha düşük sigorta primleri, daha az devamsızlık ve daha iyi çalışan morali yaşaması muhtemeldir ve bunların hepsi daha verimli ve kârlı bir operasyona katkıda bulunur (Hassanzadeh, 2013). Tersine, İSG'nin ihmal edilmesi, yasal yükümlülükler ve kazalar nedeniyle artan operasyonel aksaklıklar da dahil olmak üzere önemli mali yüklerle yol açabilir (Hassanzadeh, 2013).

Bu çeşitli riskler arasındaki etkileşim, liman operasyonlarında risk yönetimine bütüncül bir yaklaşım gerektirmektedir. Etkili risk yönetimi stratejileri sağlık, emniyet, çevre, operasyonel ve güvenlik risklerinin birbirine bağlılığını göz önünde bulundurmalıdır. Örneğin, Mallam ve diğerleri (Mallam vd.,

2019) tarafından tartışıldığı üzere, bir kuruluş içindeki güvenlik iklimi genel risk yönetimi yaklaşımını etkileyebilir. Olumlu bir güvenlik iklimi, çalışanlar arasında proaktif risk yönetimi davranışlarını teşvik eder ve bu da güvenlik sonuçlarının iyileşmesine yol açabilir.

Özetle, limanlarda ve denizcilik ortamlarında meydana gelen iş kazalarının çok yönlü doğası, güvenlik yönetimine kapsamlı ve işbirlikçi bir yaklaşım gerektirmektedir. Denizcilik sektörü, etkili risk yönetimi stratejilerini bütünlendirerek, olumlu bir güvenlik kültürünü teşvik ederek, çalışanların refahına öncelik vererek ve teknolojik gelişmelerden yararlanarak operasyonlarıyla ilgili riskleri önemli ölçüde azaltabilir ve işgücünün güvenliğini artırabilir.

Limanlardaki iş sağlığı ve güvenliği riskleri operasyonel karmaşıklıklar, insan faktörleri ve çevresel koşulların bir araya gelmesinden etkilenmektedir. Gelişmiş teknolojileri, kapsamlı eğitimi ve sağlam güvenlik göstergelerini içeren etkili risk yönetimi stratejileri, liman operasyonlarında güvenlik performansının artırılması için gereklidir. Denizcilik sektörünün karşılaştığı değişen zorlukları ele almak için güvenlik uygulamalarının sürekli araştırılması ve uyarlanması gerekmektedir. Limanlardaki operasyonel riskler, deniz lojistiğinin karmaşıklığı ve deniz trafiğinin artan yoğunluğu nedeniyle daha da artmaktadır. Liman operasyonlarının dinamik yapısı, ortaya çıkan zorlukları ele almak için sürekli risk değerlendirmesi ve yönetimi gerektirmektedir.

SONUÇ

Limanlarda çalışmayla ilişkili riskler çok yönlüdür ve etkili azaltma stratejileri geliştirmek için kapsamlı bir anlayış gerektirir. Sağlık ve güvenlik riskleri, çevresel kaygılar, operasyonel karmaşıklıklar ve güvenlik tehditlerinin tümü eğitim, risk farkındalığı ve mevzuata uygunluğu vurgulayan koordineli bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Güçlü bir güvenlik kültürünü teşvik ederek ve teknolojik gelişmelerden yararlanarak denizcilik sektörü bu risklere karşı direncini artırabilir ve işgücünün ve çevrenin güvenliğini sağlayabilir.

Limanlarda İSG yönetimi çok yönlüdür ve standartlar, risk yönetimi, sağlık izleme ve personel eğitimini entegre eden kapsamlı bir yaklaşım gerektirir. Kanıtlar, denizcilik bağlamında İSG'nin geliştirilmesinin yalnızca işçi güvenliğini iyileştirmekle kalmayıp aynı zamanda liman operasyonlarında operasyonel verimliliğe ve sürdürülebilirliğe de katkıda bulunduğunu göstermektedir. Denizcilik sektörü gelişmeye devam ettikçe, ortaya çıkan zorlukları ele almak ve liman çalışanlarının sağlık ve güvenliğini sağlamak için sürekli araştırma ve politika geliştirme gerekli olacaktır.

Liman işletmelerinin toplam güvenlik yatırımının artırılmasının, personel üzerindeki güvenlik yönetimi yatırımının iyileştirilmesinin ve yatırımın uygulama etkisinin güçlendirilmesi liman güvenliğinin derecesi üzerinde önemli gelişmeler sağlayacaktır. Bunun içinde liman işletmesinin yüksek se-

viyeli riskleri yönetmesi, izlemesi ve kontrol etmesi ve liman operasyonlarının güvenilirliğini sağlamak için risk seviyelerinin mümkün olduğunca düşük hale getirmesi gerekmektedir. Güvenlik yatırımlarının doğru ve etkili bir şekilde yapabilmek için güvenlik yatırımı ile liman operasyonlarının riskleri arasındaki etkileşim sistematik olarak araştırılmalıdır.

Limancılık sektöründe İSG yönetimi ile çevre koruma önlemleri ile bir yaklaşım gerekmektedir. Bu iki ana ve önemli etken sadece ilgili uluslararası ve ulusal mevzuat ve gerekliliklere uymak için değil, aynı zamanda sonradan oluşacak ciddi ve önemli maliyetleri azaltmak, çevrenin korunması ve güvenli bir operasyon süreci sağlamak içinde gereklidir. Limanların en basit iş güvenliği ve çevresel kazaların bile meydana gelme nedenlerinin ve sonuçlarının ciddi şekilde araştırılması gerekmektedir. Limanın konu kazalardan elde ettiği deneyimler ve bilgiler ile limancılık alanındaki risklerin önem sıralamaları ve ele alınmaları değişecek ve güncellenecektir.

Limanlardaki İSG riskleri karmaşıktır ve çok yönlü bir yönetim yaklaşımı gerektirir. Proaktif güvenlik önlemleri, sürekli eğitim ve gelişmiş risk değerlendirme tekniklerini entegre ederek, limanlar çalışanları için daha güvenli bir çalışma ortamı yaratabilir. Yönetim, sağlık uzmanları ve çalışanlar arasındaki iş birliği, liman operasyonlarında yer alan tüm personelin refahına öncelik veren bir güvenlik kültürünün teşvik edilmesinde esastır. Denizcilik sektörü gelişmeye devam ettikçe, güvenlik uygulamalarının sürekli araştırılması ve uyarlanması, ortaya çıkan risklerin ele alınmasında ve liman operasyonlarının sürdürülebilirliğinin sağlanmasında çok önemli olacaktır.

Limanlardaki İSG çevresel kirleticiler, tehlikeli maddelere maruz kalma ve atık yönetimi gibi bir dizi faktörden etkilenmektedir. Bu zorlukların ele alınması, mevzuata uygunluk, etkili risk yönetimi stratejileri ve çalışanlar arasında olumlu bir güvenlik kültürünün teşvik edilmesini içeren çok yönlü bir yaklaşım gerektirmektedir. Limanlarda çalışmaya bağlı riskler çok yönlüdür ve fiziksel tehlikeleri, mesleki stresi, zararlı maddelere maruz kalmayı ve operasyonel yönetimin zorluklarını kapsamaktadır. Bu risklerin ele alınması, etkili risk yönetimi stratejileri, düzenleyici yaptırımlar ve çalışanlar arasında bir güvenlik kültürünün teşvik edilmesini içeren kapsamlı bir yaklaşım gerektirmektedir.

Etkili düzenlemeler, olumlu bir güvenlik kültürünün oluşturulması ve kapsamlı eğitim programlarının uygulanması başarılı bir İSG stratejisinin kritik bileşenleridir. Limancılık sektörü, çalışanların sağlık ve güvenliğine öncelik vererek yalnızca yasal gerekliliklere uymakla kalmaz, aynı zamanda üretkenliği ve çalışan memnuniyetini de artırabilir.

Sonuç olarak, limanlardaki iş kazalarının ele alınması, etkin risk yönetimi, olumlu bir güvenlik kültürünün geliştirilmesi, titiz denetimler ve çalışanların fiziksel ve psikolojik refahına odaklanmayı kapsayan çok yönlü bir yak-

laşım gerektirmektedir. Limancılık sektörü bu stratejileri uygulayarak işle ilgili kazaların görülme sıklığını önemli ölçüde azaltabilir ve işgücünün güvenliğini artırabilir. Bu elde edilen bulguların sentezi, daha güvenli bir çalışma ortamının teşvik edilmesinde hem yönetimin hem de çalışanların ayrılmaz roller oynadığı, iş birliğine dayalı bir güvenlik yaklaşımının önemini vurgulamaktadır.

KAYNAKÇA

- Alyami, H., Lee, P., Yang, Z., Riahi, R., Bonsall, S., & Wang, J. (2014). An advanced risk analysis approach for container port safety evaluation. *Maritime Policy & Management*, 41(7), 634-650. <https://doi.org/10.1080/03088839.2014.960498>
- Alyami, H., Yang, Z., Riahi, R., Bonsall, S., & Wang, J. (2019). Advanced uncertainty modelling for container port risk analysis. *Accident Analysis & Prevention*, 123, 411-421. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2016.08.007>
- Alias, A. N., Yaakub, N., Baharuddin, M. R., & Noor, M. A. M. (2022). Port terminal safety: a conceptual paper on factors that affects occupational stress risk assessment in container terminal. *International Journal of Health Sciences*, 47078-47088. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6ns7.13097>
- Animah, I. (2022). Status of iso 45001:2018 implementation in seaports; a case study, 1100-1107. https://doi.org/10.3850/978-981-18-5183-4_r19-04-596
- Antão, P., Calderón, M., Puig, M., Michail, A., Wooldridge, C., & Darbra, R. (2016). Identification of occupational health, safety, security (ohss) and environmental performance indicators in port areas. *Safety Science*, 85, 266-275. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.12.031>
- Arıcan, O. H., (2024a). Research on Violations of Maritime Conventions in Ship Accidents in Turkish Territorial Waters. *Gemi ve Deniz Teknolojisi*, no.225, 73-89. <http://doi.org/10.54926/gdt.1417218>
- Arıcan, O. H., & Ünal, A. U., (2023). The Effect of Working Conditions of Seafarers Working in Internal Waters on Work Performance as a Result of Leading the Work. *International Journal Of Social Humanities Sciences Research* , vol.10, no.98, 2057-2068.
- Arıcan, O. H., (2024b). Analysis Of Inspections for Giving Operation Permits to Shore Facilities, Kocaeli Example. *Kent akademisi (Online)*, vol.17, no.5, 1639-1653. <http://doi.org/10.35674/kent.1422095>
- Arslan, O., Keçeci, T., Solmaz, M. S. & Usluer, H. B., (2023). A social sustainability model for maritime labour force based on card sorting, fuzzy AHP & QFD method. *Research in Transportation Business and Management*, vol.49, 1-17.
- Arslan, O., Solmaz, M.S., Usluer, H.B. (2022). Determination of the perception of ship management towards environmental pollution caused by routine operations of ships. *Aquatic Research*, 5(1), 39-52. <https://doi.org/10.3153/AR22005>
- Åkerström, M., Almerud, P., Andersson, E., Strandberg, B., & Sällsten, G. (2016). Personal exposure to benzene and 1,3-butadiene during petroleum refinery turnarounds and work in the oil harbour. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 89(8), 1289-1297. <https://doi.org/10.1007/s00420-016-1163-1>
- Bauk, S., Schmeink, A., & Colomer, J. (2016). An rfid model for improving workers' safety at the seaport in transitional environment. *Transport*, 33(2), 353-363.

<https://doi.org/10.3846/16484142.2016.1233512>

- Beheary, M., Abdelaal, A., & Matar, S. (2020). Occupational health and safety practices assessment in damietta port, north egypt. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 17-27. <https://doi.org/10.9734/ajarr/2020/v8i430204>
- British Standard Institution (BSI) OHSAS 18001. (2007). "Occupational Health and Safety Management Systems-Specification."
- Chaiklieng, S., Pimpasaeng, C., & Thapphasaraphong, S. (2015). Benzene exposure at gasoline stations: health risk assessment. *Human and Ecological Risk Assessment an International Journal*, 21(8), 2213-2222. <https://doi.org/10.1080/10807039.2015.1044938>
- Cioca, L. and Ivaşcu, L. (2014). It technology implications analysis on the occupational risk: cloud computing architecture. *Procedia Technology*, 16, 1548-1559. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.177>
- Efecan, V. (2023). An Application of the DEA-Cross Efficiency Approach in Turkish Dry-Bulk and General Cargo Terminals. *Marine Science and Technology Bulletin*, 12(4), 540-552. <https://doi.org/10.33714/masteb.1377896>
- Efecan, V. (2024). A novel quantitative approach to the choice of transshipment container port in the
- Eastern Mediterranean basin Doğu Akdeniz havzasında aktarma konteyner limanı seçimine yeni bir niceliksel yaklaşım. *Turkish Journal of Maritime and Marine Sciences Volume*, 10(3), 145-158.
- Fenstad, J., Dahl, Ø., & Kongsvik, T. (2016). Shipboard safety: exploring organizational and regulatory factors. *Maritime Policy & Management*, 43(5), 552-568. <https://doi.org/10.1080/03088839.2016.1154993>
- Hassanzadeh, M. (2013). Competitive advantages of occupational health and safety management systems for ports. *Occupational Medicine & Health Affairs*, 01(01). <https://doi.org/10.4172/2329-6879.1000103>
- Ibrahim, A. M. (2014). Relationship between occupational health hazards and the use of safety measures among workers in textile factory in port said city. *Port Said Scientific Journal of Nursing*, 1(1), 14-32. <https://doi.org/10.21608/ps-sjn.2014.34445>
- İnegöl, G. M., & Yıldırım, U., (2024). Conflicts due to cultural differences in multicultural ships. *Australian Journal of Maritime and Ocean Affairs*. <http://doi.org/10.1080/18366503.2024.2310188>
- Jensen, O., Flores, A., Canals, M., Lucas, D., Denisenko, I., Lucero-Prisno, D., ... & Corman, V. (2021).
- Global occupational health research methods education. *Methodsx*, 8, 101436. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2021.101436>
- Khan, R. U., Yin, J., & Mustafa, F. S. (2021). Accident and pollution risk assessment for hazardous cargo in a port environment. *Plos One*, 16(6), e0252732. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0252732>

- Maciel, R. H., Fontenelle, M. F., Gonçalves, R. C., Lopes, T. A., Moura, T. M. S., & Monteiro, F. M. (2012). Ports of mucuripe and pecém, ceará, brazil: restructuring process and its impact on workers' health. *Work*, 41, 3130-3135. <https://doi.org/10.3233/wor-2012-0573-3130>
- Mallam, S., Ernstsén, J., & Nazir, S. (2019). Safety in shipping: investigating safety climate in norwegian maritime workers. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 63(1), 1844-1848. <https://doi.org/10.1177/1071181319631007>
- Meng, G., Wang, Y., Hu, Y., & Hong, Z. (2021). Research on the data analysis and application on the safety production of port enterprises based on the ahp-fuzzy comprehensive evaluation method. *E3s Web of Conferences*, 257, 03035. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125703035>
- Merico, E., Cesari, D., Gregoris, E., Gambaro, A., Cordella, M., & Contini, D. (2021). Shipping and air quality in italian port cities: state-of-the-art analysis of available results of estimated impacts. *Atmosphere*, 12(5), 536. <https://doi.org/10.3390/atmos12050536>
- Modenese, A., Bisegna, F., Borra, M., Bravo, G., Burattini, C., Grasso, A., ... & Gobba, F. (2021). Evaluation of personal solar uv exposure in a group of italian dockworkers and fishermen, and assessment of changes in sun protection behaviours after a sun-safety training. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, 6(1), 1312-1318. <https://doi.org/10.25046/aj0601150>
- Musulín, M., Kero, G., Musulin, H. N., & Brčić, D. (2023). A port entry risk assessment model based on bayesian networks and elements of the e-navigation concept. *Pomorstvo*, 37(1), 140-150. <https://doi.org/10.31217/p.37.1.11>
- Nnaji-Ihedinmah, N. C. and Ugwu, K. E. (2016). Evaluating occupational health and safety management in selected plastics manufacturing organizations in awka metropolis nigeria. *Management Studies and Economic Systems*, 3(1), 23-33. <https://doi.org/10.12816/0037252>
- Nævestad, T. (2017). Safety culture, working conditions and personal injuries in norwegian maritime transport. *Marine Policy*, 84, 251-262. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2017.07.019>
- Özbaş, B. (2013). Safety risk analysis of maritime transportation. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, 2326(1), 32-38. <https://doi.org/10.3141/2326-05>
- Pattavina, F., Wachocka, M., Tuti, F., Boninti, F., Santi, R., Grossi, R., ... & Laurenti, P. (2023). From hazard identification to risk assessment: the role of the prevention technician in the carcinogenic risk assessment for formaldehyde. *Frontiers in Public Health*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.960921>
- Pedersen, R., Jepsen, J., & Ádám, B. (2014). Regulation and practice of workers' protection from chemical exposures during container handling. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s12995-014-0033-6>

- Purnomo, B., Fachruddin, I., Priadi, A., Purba, D., & Gunawan, A. (2020). Implementation of mlc 2006 for Indonesian seafarers: a gap analysis in aspects of health care and social security of seafarers on board. *Iptek Journal of Proceedings Series*, 0(4), 1. <https://doi.org/10.12962/j23546026.y2020i4.7932>
- Razali, N. (2018). A study on safety management practices and safety performance. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.07.02.27>
- Reinhold, K., Jarvis, M., & Prause, G. (2019). Occupational health and safety aspects of green shipping in the Baltic Sea. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(1), 10-24. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1\(1\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1(1))
- Resende, R. J. S., Cunha, D., Porte, M. d. S., Oliveira, C. B. M., & Cutrim, S. S. (2023). Emerging technologies and sustainability in Brazilian ports and terminals: an analysis of the current situation. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3740575/v1>
- Ronca, V., Uflaz, E., Turan, O., Bantan, H., MacKinnon, S. N., Lommi, A., ... & Borg-hini, G. (2023). Neurophysiological assessment of an innovative maritime safety system in terms of ship operators' mental workload, stress, and attention in the full mission bridge simulator. *Brain Sciences*, 13(9), 1319. <https://doi.org/10.3390/brainsci13091319>
- Sun, J., Wang, H., & Chen, J. (2020). Decision-making of port enterprise safety investment based on system dynamics. *Processes*, 8(10), 1235. <https://doi.org/10.3390/pr8101235>
- Sirait, D. and Besiou, M. (2018). Risk management in container terminal in port of Tanjung Priok. *Jurnal Manajemen Transportasi Dan Logistik*, 4(3), 237. <https://doi.org/10.54324/j.mtl.v4i3.186>
- Shan, D. and Lippel, K. (2019). Occupational health and safety challenges from employment-related geographical mobility among Canadian seafarers on the Great Lakes and St. Lawrence Seaway. *New Solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, 29(3), 371-396. <https://doi.org/10.1177/1048291119870762>
- Størkersen, K., Antonsen, S., & Kongsvik, T. (2016). One size fits all? Safety management regulation of ship accidents and personal injuries. *Journal of Risk Research*, 20(9), 1154-1172. <https://doi.org/10.1080/13669877.2016.1147487>
- Sudewo, G. (2023). Sustainable ship manning performance in Indonesia. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 193-204. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.3526>
- Tammy, C., Bodo, T., & Owunari, P. (2019). Health risk implication among solid waste workers in Obio Akpor local government area of Rivers State. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*, 1-6. <https://doi.org/10.9734/arjass/2019/v9i130115>
- Thai, V. (2012). Competencies required by port personnel in the new era: conceptual framework and case study. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 4(1), 49. <https://doi.org/10.1504/ijstl.2012.044135>

- Tseng, P. and Pilcher, N. (2023). A safety assessment model for handling dangerous goods in port operations: the key role of detection capability. *Journal of Marine Science and Engineering*, 11(9), 1704. <https://doi.org/10.3390/jmse11091704>
- Toseva, E. and Harizanova, S. (2023). Risk management of exposure to biological agents among workers in wastewater treatment plants during the covid-19 outbreak. *Journal of Imab - Annual Proceeding (Scientific Papers)*, 29(1), 4849-4853. <https://doi.org/10.5272/jimab.2023291.4849>
- Vafaki, E. and Palantzas, G. (2010). Protection of the health and safety of port workers exposed to air chemical agents at work. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*. <https://doi.org/10.2495/air100221>
- Vinodkumar, M. N., and M. Bhasi (2011). "A Study on the Impact of Management System Certification on Safety Management." *Safety Science* 49 (3): 498–507.
- Yıldırım, U., & İnegöl, G. M. (2023). Seafarer Selection for Sustainable Shipping: Case Study for Turkey. *International Journal of Maritime Engineering*, 165(A1), 71-88.
- Yorulmaz, M., & Güçlü, K. (2023). Liman işletmelerinde iş güvenliği performansının terminaller açısından değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi* 72-106. <https://doi.org/10.18613/deudfd.1133492>
- Xiang, Z., Yang, J., Naseem, M. H., & Xiang, Z. (2021). Occupational health and safety risk assessment of cruise ship construction based on improved intuitionistic fuzzy topsis decision model. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021, 1-13. <https://doi.org/10.1155/2021/5966711>
- Walters, D., Wadsworth, E. J. K., & Bhattacharya, S. (2020). What about the workers? — experiences of arrangements for safety and health in global container terminals. *Safety Science*, 121, 474-484. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.09.017>
- Zhang, W., Meng, X., Yang, X., Lyu, H., Zhou, X., & Wang, Q. (2022). A practical risk-based model for early warning of seafarer errors using integrated bayesian network and spar-h. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 10271. <https://doi.org/10.3390/ijerph191610271>

BÖLÜM 6

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ: HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

Ayşe Gül KILINÇ²
Sabahat BAYRAK KÖK³

¹ Bu çalışma, “Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Pamukkale Üniversitesi, aysglklncaysl@gmail.com

³ Prof. Dr., Pamukkale Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-9118-6327, sbayrak@pau.edu.tr

GİRİŞ

Günümüzün fenomen kavramlarından olan tükenmişlik, bireyin çalışma ortamından kaynaklı stresle başa çıkamadığı durumlarda sergilediği negatif fiziksel, duygusal ve davranışsal tepkilerinin birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Maslach, 1982: 31). Ayrıca Dünya Sağlık Örgütü tarafından “Kronik hal almış iş yeri stresinin başarılı şekilde yönetilememesi sonucu yakalanan sendrom” (WHO, 2019) olarak tanımlanarak uluslararası hastalıklar kapsamına dahil edilmiştir.

Hizmet sektöründe görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık ve mesleki doyumlarının olumsuz etkilenmesine işaret eden mesleki tükenmişlik, ilk olarak ABD’de Freudenberger (1974) ve Maslach (1976) tarafından yapılan çalışmalarla adını duyurmuştur. Freudenberger (1974: 159) kavrama yönelik “işinde ya da mesleğinde başarısız olma ya da bu hisse kapılma, yıpranma, enerji, güç ve motivasyon kaybına ek olarak karşılanamayan isteklerin bireyde oluşturduğu stres ve kaygı neticesinde iç kaynaklarının tükenmesi” şeklinde bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Cherniss (1980: 30-35) ise iş yerinde yoğun stres ve kaygıya maruz kalan bireyin doyumsuzluğa tepki olarak duygusal yönden iş ya da mesleğinden uzaklaşması, yalnızlaşması biçiminde tükenmişlik kavramını yorumlamaktadır. Edelwich ve Brodsky (1980: 40-42)’ye göre mesleğe büyük idealler, başarı odaklı çalışma ve güçlü bir motivasyonla başlayan bireyin ilerleyen süreçte durgunlaşma, engellenme ve iş/mesleğe yönelik motivasyon kaybı yaşadığı, iş yerindeki diğer insanlara karşı umursamaz tutum ve davranışlar sergilediği bir sürecin geliştiğini ve sonuçta tükenmişliğin vücut bulduğunu belirtmiştir. Perlman ve Hartman (1982) tarafından geliştirilen modelde ise bireyde tükenmişliğin belirmesinde stres kaynaklarının etkisine vurgu yapılmış ve tükenmişlik; fiziksel ve duygusal tükenme, işle ilgili üretim faaliyetlerini düşürme ve hizmet verilen kişilere karşı duyarsız hareket etme şeklinde kişisel ve örgütsel unsurlar göz önünde bulundurularak açıklanmaya çalışılmıştır.

Uzmanlık alanı sosyal psikoloji olan Christina Maslach (1982: 32) insanlarla yoğun iletişim ve etkileşim gerektiren sağlık, sosyal hizmetler ve eğitim gibi hizmet yoğun sektörlerdeki çalışan bireylerin, yoğun iş yükü ve insan faktöründen duygusallığından kaynaklanan nedenlerle iş ya da mesleklerine yönelik tükenmişlik yaşadıklarını dile getirmektedir. Maslach ve Jackson (1981: 105) tarafından tükenmişliğin birbirinin ardılı olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma boyutlarından meydana geldiği belirtilerek söz konusu boyutların ölçülmesine yönelik Maslach Tükenmişlik Envanteri olarak da bilinen ölçek geliştirme çalışması gerçekleştirilmiştir. İlgili alanda en fazla tercih edilen ölçme aracı olarak ön plana çıkmaktadır. Tükenmişlik kavramına yapılan bir diğer yaklaşımda Pines ve Aronson (1988: 28-30) tükenmişliği bir şevk, enerji, idealizm ve amaç kaybı ve sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve

zihinsel bir tükenme hali olarak açıklamaktadır. Tükenmişliğin doğasını yansıtan en gerçekçi yaklaşımlardan birisi de Maslach ve Leiter (1997: 42) tarafından şu şekilde yapılmıştır: “Tükenmişlik, insanların içinde bulunduğu durum ile yapmaları gereken arasındaki kaymanın ve bozulmanın göstergesidir”. Bu yönüyle değerlerde, saygınlıkta, ruhta ve iradede meydana gelen bir erozyona işaret etmektedir. Yavaş yavaş yayılarak uzun süre devam etmekle birlikte insanı içinden çıkılması zor bir sarmala sokmaktadır (Blache vd., 2011: 7).

Görüldüğü üzere ilgili alan yazına katkı sunan araştırmacılar tarafından tükenmişlik kavramının çeşitli nedenlerle bireyin yaşadığı stres kaynaklı beklentiler, güdüler ve tutumlarla şekillenen negatif psikolojik bir deneyim olduğu hususuna vurgu yapılmaktadır. Diğer taraftan sanayi devriminin son halkası olan teknoloji ve bilişim sektöründeki gelişmelere paralel olarak günümüzde farklı iş kollarında çalışmakta olan bireylerde görülmele birlikte insanlar arası iletişim ve etkileşimin yoğun olduğu hizmet sektöründe çalışan personellerde mesleki tükenmişlikle daha çok karşılaşmaktadır. Bu bağlamda sağlık sektörü çalışanları, insanlar arası etkileşimin en yoğun yaşandığı iş kolu olarak ön plana çıkmakla birlikte ilgili alan yazında sağlıkta çalışanların mesleki tükenmişlikleri üzerine ulusal (Gümüş, 2006; Şerik vd., 2016; Başkaya, 2018; Karaca Sivrikaya ve Erişen, 2019, Karatepe, 2019; Mete vd., 2020; Delibaş, 2021; Gönül, 2021; Hoşgör Gündüz vd., 2021; Bolat, 2022; Avan, 2023; Yıldız, 2024) ve uluslararası alanda pek çok araştırma (Willard-Grace vd., 2019; Luceño vd., 2020; Azoulay, 2020; Barello vd., 2020; Yates, 2020; Gramaglia vd., 2021; Mikolajczak vd., 2021; Zuniga vd., 2023; Wang vd., 2024) gerçekleştirildiği görülmektedir. Ancak sağlık sektöründeki faaliyetlerin aksamadan ve başarıyla yerine getirilmesi hususunda büyük görev ve sorumluluk sahibi hemşirelerin mesleki tükenmişliklerinin araştırılması amacıyla gerçekleştirilen çalışmaların (Can ve Hisar, 2019; Gavidia, 2020; Hiçdurmaz ve Üzar, 2020; Öztürk vd., 2020; Kelly vd., 2021; Kabakçı, 2021) oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Hâlbuki hemşirelerin hastayla temasının doktorlardan daha fazla olduğu ve özel hastanelerde çalışanlara nispeten devlet hastanesinde görev yapan hemşirelerin daha fazla sayıda hastaya hizmet verdikleri dikkate alındığında devlet hastanelerinde çalışan hemşirelerin mesleki tükenmişlik yaşayıp yaşamadıkları merak konusudur. Dolayısıyla devlet hastanelerinde görev yapan hemşirelerin mesleki tükenmişliklerinin ne düzeyde olduğu problem durumundan hareketle bu çalışmada Denizli il merkezindeki devlet hastanelerinde görev yapmakta olan hemşirelerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, mesleki kıdem ve görev yeri demografik değişkenleri açısından incelenmesi amaçlanmaktadır.

TÜKENMİŞLİK SENDROMU KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tükenmişlik sendromu ya da mesleki tükenmişliğin alan yazında sıklıkla tartışıldığı görülmektedir. Söz konusu tartışmaların odağında ise tükenmişliğin nedenleri, belirtileri, bireysel ve toplumsal açıdan sonuçları ile tükenmiş-

liğin üstesinden gelinmesi noktasında öne sürülen çözüm önerilerinin olduğu görülmektedir.

Tükenmişlik Sendromu

Tükenmişlik; tutumları, duyguları, güduları ve beklentileri içeren çeşitli rahatsızlıklar, sıkıntılar ve benzeri negatif sonuçlarla ilgili olması açısından birey için zorlayıcı psikolojik bir deneyimdir. Bu bağlamda profesyonel bir çalışanın çok fazla kişi ile ilgilenmek zorunda kalması halinde tükenmişlik yaşamayı kaçınılmazdır. Çünkü çalışana duygusal olarak aşırı yüklenme olacaktır. Tıpkı aşırı elektrik yüklü bir tel gibi çalışan da zamanla duygusal olarak bağlantısını kesecektir (Maslach, 1976: 19; Maslach ve Leiter, 2017: 42). Tükenmişlik kavramı özünde ismini, bir ateşin gücünü kaybederek sönmeye ya da bir mumun ateşinin söndürülmesinden almaktadır. Nasıl ki yanan bir ateş, yenilenmesini sağlayacak yeterli kaynağı bulamadığında eskisi kadar güçlü bir şekilde yanmaya devam edemeyecekse, tükenmişlik yaşayan çalışanlar da zaman içerisinde çalıştıkları işletmeye yeteri kadar katkı sağlayamayacaklardır. Bu durumda kişi çalışmaya devam etse dahi “güçsüz bir ateş gibi” yanmaya devam edecek, işine isteksiz bir şekilde yaklaşacak, kendini daha başarısız hissedecek ve daha başarısız algılanacaktır (Schaufeli vd., 2009: 205). Kavram üzerine yapılan öncül çalışmalarda tükenmişliğin hizmet yoğun iş kollarında görevli çalışanlarda (doktor, hemşire, öğretmen, sosyal hizmet yetkilisi gibi) ortaya çıktığı (Edelwich ve Brodsky, 1980; Pines, 1993; Maslach ve Leither, 1997) ifade edilmekle birlikte ilerleyen zamanlarda yapılan çalışmalarda sanayi, teknoloji, bilişim, muhasebe ve işletme gibi sektörlerde çalışan personelde de görüldüğü (Pines ve Aranson, 1988; Çapri, 2006; Ay ve Avşaroğlu, 2010) tespit edilmiştir.

İlgili literatürdeki araştırma bulgularından (Maslach ve Jackson, 1981; Pines ve Aranson, 1988; Leiter, 1991; Cordes ve Dougherty, 1993; Gökçakan ve Özer, 1999; Tümkaya, 2000; Maslach, 2003; Çapri, 2006; Maslach, 2017) hareketle tükenmişliğin ortak noktaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Yaratıcılığın kaybolması,
- İşe bağlılığın azalması,
- Yıpranma ve başarısızlık duygusu,
- Örgüte kayıtsızlaşma,
- İşe, müşterilere ve çalışanlara yabancılaşma,
- Müşterilere ve takım arkadaşlarına uygunsuz tavırlar sergileme.

Tükenmişlik Nedenleri ve Belirtileri

Mesleki tükenmişliğin nedenleri araştırıldığında bireysel (içsel) ve örgütsel (dışsal) olmak üzere iki başlıkta incelendiği tespit edilmiştir. Çocuk sayısı, medeni durum, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, motivasyon, işe bağlılık, bireysel

tercihlere dayalı stres, kişisel beklenti ve ihtiyaçlar, iş doyumu, kontrol odağı ve kişilik tipi bireysel nedenler kapsamında değerlendirilmekte iken çalışma süresi, iş yükü, çalışma koşulları, rol belirsizliği, kararlara katılamama, sosyal ve ekonomik koşullar, sosyal destek, ödül yetersizliği, iş yerinde çalışan kişi sayısı, hizmet sunulan müşteri sayısı, liderlik tarzı ve mütakabiliyet ise örgütsel nedenler kapsamında değerlendirilmektedir (Ağaoğlu vd., 2004; Arı ve Bal, 2008: 135; Kılınç, 2024: 24). Diğer taraftan tükenmişlik yaşayan bireyde görülen davranış değişiklikleri fiziksel, psikolojik ve davranışsal olmak üzere 3 başlıkta ele alınmaktadır. En az iki hafta süren beden yorgunluğu hissi, baş ağrısı, uyuşukluk, uyku sorunları, kronikleşen soğuk algınlıkları, bağışıklık sisteminin düşmesi, kilo kaybı ya da şişmanlık, solunum zorluğu, vücutta ağrı ve sızılar, mide bağırsak problemleri, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol, kas spazmları, kalp çarpıntısı ve deri hastalıkları fiziksel belirtiler arasında yer almaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 71; Schaufeli vd., 2009: 215-218). Sinirlilik ve duygusal dengesizlikle baş edememe, bitkinlik, kronikleşen öfke hali, bilişsel becerilerde azalma, hayal kırıklığı, anksiyete, huzursuzluk, sabırsızlık, değersizlik, eleştiriye duyarlılık, işe konsantre olmada zorluk yaşama, karar vermekte güçlük çekme, boşluk hissi ve ümitsizlik durumları psikolojik belirtiler arasında gösterilmektedir (Kaçmaz, 2005: 29-32; Schaufeli vd., 2009: 217). Olaylar karşısında alınganlık, bireyin kendini izole etmesi ve içe kapanması, genel anlamda başarısızlık hissi, unutkanlık, ağlama istediği, kaza ve yaralanmalarda artış, sigara, alkol ve ilaç kullanımına yönelme, işten nefret etme ya da işe gitmek istememe, çalışma arkadaşlarına, hizmet verilen insanlara ve yapılan işe karşı alaycı tutumlar sergileme, iş içinde başka şeylerle vakit geçirme, hatta hırsızlık eğilimi ve evrakta sahtecilik gibi durumlar ise tükenmişliğin davranışsal belirtileri arasındadır (Perlman ve Hartman, 1982; 21; Küçükaltan, 2009: 196).

YÖNTEM

Demografik değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin test edilmesini amaçlayan bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerine göre hareket edilmiştir.

Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bireysel ve örgütsel yaşamda sıklıkla karşılaşılan, kişiyi fiziksel ve ruhsal olarak yıpratıcı bir süreç olan tükenmişlik, özellikle iş hayatında daha yoğun olarak görülmektedir. Bireyde depresyon, sorunlarla baş edememe, duyarsızlaşma, kendini başarısız hissetme, kronik ağrılar, diyabet ve kalp rahatsızlıkları gibi sorunlara yol açarken, örgütlerde ise performans düşüklüğünden iş doyumsuzluğuna hatta işi bırakmaya kadar giden birçok olumsuz duruma neden olmaktadır. Bu bağlamda çözüm bulunmadığı takdirde birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu yüzden tükenmişlik, ivedilikle çözüm bulunması gereken bir durumdur.

Literatürde tükenmişliği ölçmek için Christina Maslach tarafından ge-

liştiren Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmaktadır. Bu ölçek temelde, hizmet sektöründe yer alan çalışanlar için, özellikle de sağlık çalışanları için geliştirilmiştir. Ancak daha sonra Tükenmişlik kavramına artan ilgiyle beraber tüm sektörlerde kullanılmak üzere geliştirilen bu ölçek, birçok dile çevrilerek ulusal ve uluslararası çalışmalarda kullanılmıştır (Maslach, 2003: 190).

Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, tüm meslek gruplarında yaşanabilecek bir durum olan tükenmişliğin, hizmet sektöründe çalışan ve işin doğası gereği hizmet verdiği kişilerle yakın ilişki içinde bulunan sağlık çalışanlarında daha fazla yaşandığı görülmektedir. Bu nedenle, sağlık çalışanlarının tükenmişliğinin ölçülmesi ve önlenmesi ülkemizin sağlık hizmetlerindeki standartların yükseltilmesi açısından oldukça önemlidir.

Yapılan literatür taramasında Denizli ilindeki devlet hastanelerinde güncel bir çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle Denizli ilindeki devlet hastanelerinde çalışan hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin ölçülmesinin, bundan sonra yapılacak araştırmalara ve ülkemiz sağlık sektörüne fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezi

Nicel araştırma yöntemlerini esas alan bu çalışma, tarama modelinde yapılandırılmış betimsel bir alan araştırmasıdır. Tarama modelleri geçmişteki ya da şu andaki bir durumu var olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2012: 38). Araştırmanın hipotezleri kapsamında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkilediği düşünülmektedir. Başka bir anlatımla cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, görev yeri demografik değişkenlerinin genel mesleki tükenmişlik düzeyi ve tükenmişliğin alt boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturduğu öngörülmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın evreni için Denizli ilinde faaliyet gösteren devlet hastanelerinin seçilmesi araştırmanın önemli bir sınırlılığdır. Bunun sebeplerinden birisi ise resmi prosedürler sebebiyle diğer ilçelerde faaliyet gösteren hastanelere ulaşılamamış olmasıdır. Yine zaman ve ulaşım problemleri araştırmanın sınırlılıkları arasında gösterilmekle birlikte bir diğer sınırlılık ise hemşirelerin işlerinin yoğunluğu sebebiyle anket formlarını eksik doldurmaları ya da doldurmak istememeleridir. Bu nedenle araştırmada veri toplama sürecini hızlandırmak ve güvenilir veriler elde etmek amacıyla il merkezindeki devlet hastanelerinde görev yapmakta olan hemşireler tercih edilmiştir.

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Denizli il merkezindeki devlet hastaneleri ve özel

hastanelerde görev yapmakta olan hemşirelerden oluşmaktadır. Denizli il merkezindeki hastanelerin evren olarak tercih edilmesinin nedeni son yapılan çalışmalar incelendiğinde bu alanda bir eksiklik olduğunun anlaşılmasıyla açıklanabilir. Araştırmanın örneklemini ise 2024 yılında Denizli il merkezindeki devlet hastanelerinde görev yapmakta olan 300 hemşire oluşturmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabılır durum örnekleme tercih edilmiştir. Araştırmaya hız ve pratiklik kazandıran bu yöntemle göre araştırmacı yakın ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçer ve örnekleme alınacak kişi sayısı istenen örneklem büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam eder (Ural ve Kılıç, 2011: 56; Coşkun vd., 2020: 93). Kolay ulaşılabılır durum örnekleme erişimi kolay ve ucuz olan vakalar seçilmekle birlikte en yaygın kullanılan örnekleme stratejisidir. Hem nitel hem nicel çalışmalarda kullanılmaktadır (Suri, 2011: 70).

Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve görev yaptıkları hastane demografik değişkenlerine göre dağılımları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Dağılımları

Demografik Değişkenler	Gruplar	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	234	78
	Erkek	66	22
Yaş Grubu	20-27	46	15,3
	28-35	67	22,3
	36-43	67	22,3
	44 yaş ve üzeri	120	40
Medeni Durum	Evli	218	72,7
	Bekâr	82	27,3
Eğitim Düzeyi	Lise	27	9
	Ön Lisans	60	20
	Lisans	202	67,3
Mesleki Kıdem	Lisansüstü	11	3,7
	1 yıldan az	10	3,3
	2-5 yıl	43	14,3
	6-10 yıl	61	20,3
	11 yıl ve üzeri	186	62
Görev Yeri	Denizli Devlet Hastanesi	137	45,3
	Servergazi D. Hastanesi	163	54,3
Toplam		300	100

Türkiye İstatistik Kurumu TÜİK (2024) verilerine göre Türkiye'de kadınların işgücüne katılma oranı %36,6 iken erkeklerin işgücüne katılma oranı %71,5'tir (www.tuik.gov.tr). Katılımcı grubun cinsiyete göre dağılımının gösterildiği Tablo 1 incelendiğinde ise kadın katılımcıların (%78), erkek katılımcı-

lardan (%22) daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, toplumsal algıda hemşirelik mesleğinin kadın mesleği olarak görülmesi ile açıklanabilir. Ayrıca yapılan araştırmalarda toplumsal cinsiyet bağlamında hemşirelik mesleğinin kadın mesleği olarak algılandığı bulgusuna ulaşılmıştır (Sarı, 2011; Kahraman vd., 2015; Başaran ve Köşgeroğlu, 2020). Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde en küçük yaş grubunu temsil eden 20-27 yaş aralığındaki katılımcıların çalışma grubunun %15,3'ünü oluşturduğu görülmektedir. En büyük yaş grubundaki (44 yaş ve üzeri) katılımcıların %40 oranında olduğu, 28-35 ile 36-43 yaş aralığındaki katılımcıların çalışma grubunun %22,3'ünü meydana getirdiği tespit edilmiştir. Buna göre 44 yaş ve üzeri hemşireler hariç tutulduğunda katılımcıların yaş düzeylerinin genel olarak homojen bir dağılıma sahip olduğu söylenebilir. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde %72,7'sinin evli, %27,3'ünün ise bekâr hemşirelerden oluştuğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı incelendiğinde %9'unun lise, %20'sinin ön lisans, %67,3'ünün lisans ve %3,7'sinin lisansüstü eğitim kademelerinden mezun olduğu görülmektedir. Buna göre lisans eğitimini tamamlayan hemşirelerin, sayıca en fazla katılımcının bulunduğu grup olduğu anlaşılmaktadır. Sayıca en küçük katılımcı grup ise %3,7'lik oran ile lisansüstü eğitim kademelerinden mezun olan hemşirelerden meydana gelmektedir. Yine lise eğitim kademesinden mezun olan hemşirelerin %27'lik oran ile ikinci en küçük katılımcı grubu oluşturdukları görülmektedir. Ulaşılan bulgular, hemşirelik mesleğinde eğitim seviyesinin günden güne yükseldiği şeklinde yorumlanabilir. Yine %3,3'ünün 1 yıldan az, %14,3'nün 2-5 yıl, % 20,3'ünün 6-10 yıl ve % 62'sinin 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip hemşirelerden oluştuğu tespit edilmiştir. Buna göre sayıca en küçük katılımcı grubun 1 yıldan az mesleki kıdeme sahip hemşireler (n= 10) olduğu görülmekle birlikte katılımcı sayısı en fazla olan grubun ise 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip hemşirelerden (n= 186) oluştuğu anlaşılmaktadır. 11 yıl üzeri mesleki kıdemdeki hemşirelerin çalışma içinde ağırlıkta olmasının nedeni ise mesleğin ilk yıllarında ilçe ve kasabalardaki aile sağlığı merkezleri ve hastanelerde göreve başlayan hemşirelerin mesleğin ilerleyen yıllarında il merkezlerinde bulunan hastanelere tayin olmaları ile açıklanabilir. Katılımcıların görev yaptıkları devlet hastanesine göre dağılımı açısından hemşirelerin %45,3'ü Servergazi Devlet Hastanesi'nde görev yapmakta iken % 54,3'ü Denizli Devlet Hastanesinde görev yapan hemşirelerden oluşmaktadır.

Veri Toplama Aracı ve Uygulanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak dereceleme toplamları ile ölçekleme modeline uygun olarak geliştirilen 5'li Likert tipi kısa adı MBI olarak bilinen Maslach ve Jackson (1986) tarafından geliştirilen "Maslach Burnout Inventory" ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Ergin (1992) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçme aracı iki bölümden oluşmaktadır:

birinci bölümde yer alan “demografik bilgiler” bölümü 6 maddeden, Maslach Tükenmişlik Ölçeği maddelerinin yer aldığı ikinci bölüm ise 22 maddeden oluşmaktadır. Geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılarak Türkçeye uyarlanan ölçeğin “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “başarısızlık hissi” olmak üzere üç faktörlü bir yapıdan meydana geldiği tespit edilmiştir. Ölçme aracının “duygusal tükenme” alt boyutunda 9 (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20. maddeler), “duyarsızlaşma” alt boyutunda 5 (5, 10, 11, 15 ve 22. maddeler), “başarısızlık hissi” boyutunda 8 madde (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21. maddeler) bulunmaktadır. Maslach ve Jackson (1986) tarafından geliştirilen ölçeğin özgün formu 7’li Likert iken Ergin tarafından Türkçeye uyarlama çalışmasında 5’li Likert olarak tasarlanmıştır. Bu bağlamda ölçme aracında her bir maddenin karşısındaki seçenekler: (5) Her zaman, (4) Çoğu zaman, (3) Bazen, (2) Çok nadir, (1) Hiçbir zaman olarak 5’li puanlamaya göre yapılandırılmıştır. Olumsuz durumlar için ise bu puanlama tersi şekilde düzenlenmiştir. “Duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” boyutları olumsuz önermelerden oluşmakta iken “başarısızlık hissi” boyutu ise olumlu önermelerden oluşmaktadır. Ölçme aracından alınabilecek en yüksek puan 110, en düşük puan ise 22 değerindedir. Bu anlamda bir katılımcının ölçekten alacağı puan ile tükenmişlik düzeyi doğru orantılıdır. Diğer bir ifadeyle katılımcı grubundaki bir hemşire ölçme aracından ne kadar yüksek puan alırsa tükenmişlik düzeyinin o derece yüksek olduğu söylenebilir.

Türkçeye uyarlama sürecinde Ergin (1992) ilk uygulama kapsamında altı farklı meslek grubundan 235 katılımcı üzerinde uygulama gerçekleştirmiştir. İkinci aşamada ise Ankara’daki 14 sağlık kuruluşundan seçilen 297’si hemşire, 255’i doktor olmak üzere toplamda 552 sağlık çalışanına ölçme aracını uygulamıştır. Bu uygulama sonucunda ölçme aracının birinci alt boyutu olan duygusal tükenme boyutuna ilişkin Cronbach’s Alpha güvenilirlik kat sayısı .83; ikinci alt boyutu olan duyarsızlaşma boyutuna ilişkin .65; üçüncü alt boyutu olan kişisel başarıda azalma boyutuna ilişkin .72 değerinde güvenilirlik katsayısına ulaşıldığı tespit edilmiştir. Ölçme aracının bütününe ilişkin güvenilirlik katsayısı .73 olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışmada ise ölçme aracı maddelerinin birbiriyle iç tutarlığını gösteren Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı .81 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutları açısından güvenilirlik katsayıları ise şu şekildedir: duygusal tükenme boyutu .81, duyarsızlaşma boyutu .74 ve kişisel başarıda azalma boyutu Cronbach’s Alpha değeri .80 olarak ölçülmüştür. Ölçme aracı için hesaplanan güvenilirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması güvenilirlik için yeterlidir (Atılgan vd. 2009; Çokluk vd. 2010; Büyüköztürk, 2011) Tavşancıl (2010) ise .80 ve 1,00 arasında iç tutarlılık katsayısına sahip ölçeğin güvenilir bir ölçme aracı olduğunu belirtmektedir. Elde edilen değerler, ölçme aracının güvenilirliğini kanıtlamaktadır.

Verilerin Analizi

Elde edilen veriler, IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 27.00 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler öncelikle bilgisayar programına aktarılmış, ardından parametrik ya da nonparametrik testlerden hangisinin uygulanacağını belirlemek amacıyla dağılımın normalliği ve varyansların homojenliği anlamlılık durumları analiz edilmiştir. Bu bağlamda Levene's testi ve katılımcı sayısı 30'un üzerinde olduğu için ($n > 30$) Kolmogorow-Simirnov testi uygulanmıştır. Yine dağılımın normalliğinin bir diğer göstergesi olan skewness (çarpıklık) kurtosis (basıklık) değerleri analizine başvurulmuştur. Yapılan analizler neticesinde basıklık ve çarpıklık değerlerinin +2 ile -2 arasında bir değer sahip olması ve Levene's testi ile Kolmogorov-Smirnov testlerinin anlamlı olmaması ($p > .05$) nedeniyle parametrik test tekniklerinden yararlanılmıştır. Normalite testine ilişkin analiz sonuçları tablolaştırılarak bulgular ve yorumlar kısmında detaylı şekilde sunulmuştur. Parametrik testler kapsamında ilişkisiz örneklem için t-testi ve tek yönlü varyans analizi ile ölçme aracının alt boyutlarının birbirleriyle ve ölçeğin bütünüyle ilişkisini belirlemek üzere basit korelasyon ve kısmi korelasyon analizlerine yer verilmiştir.

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde demografik değişkenlerin katılımcıların mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan fak testleri sonucu ulaşılan bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 2'de katılımcıların ölçme aracı alt boyutlarına ve genel mesleki tükenmişlik düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistik bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Ölçme Aracı Alt Boyutları ve Tükenmişlik Toplam Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek Boyutları	N	Minimum	Maximum	\bar{X}	Standart Sapma
Duygusal Tükenme	300	1,11	5,00	3,0581	,76406
Duyarsızlaşma	300	1,00	5,00	2,3713	,82590
Başarısızlık Hissi	300	1,00	4,00	2,5296	,60844
Tükenmişlik Toplam	300	29,00	98,00	59,9400	11,16596

Tablo 2 incelendiğinde Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin “duygusal tükenme” boyutu maddelerinin aritmetik ortalaması $\bar{X} = 3,05$ değerinde, “duyarsızlaşma” boyutuna ait maddelerin aritmetik ortalaması $\bar{X} = 2,37$ ve “başarısızlık hissi” boyutu maddelerinin aritmetik ortalamasının ise $\bar{X} = 2,53$ değerinde olduğu görülmektedir. Ulaşılan bulgu, katılımcıların ikinci ve üçüncü faktöre ilişkin mesleki tükenmişlik düzeylerinin ortalama düzeyde olmasına rağmen birinci faktöre ilişkin tükenmişlik seviyelerinin ise ortalamanın üstünde olduğunu göstermektedir.

Veri setinde yer alan her bir değerin ortalamaya göre ne uzaklıkta olduğunu, başka bir ifadeyle dağılımın ne yaygınlıkta olduğunu gösteren standart sapma değerine bakıldığında duyarsızlaşma boyutuna ilişkin verilen yanıtların daha büyük bir yayılım ($\sigma = 0,83$) gösterdiği anlaşılmakla birlikte başarısızlık hissi boyutuna ilişkin verilen yanıtların en az yayılım ($\sigma = 0,61$) gösterdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte ölçme aracının bütününe ilişkin standart sapma değerinin ise ($\sigma = 11,17$) oldukça yüksek olduğu görülmekle birlikte ulaşılan bulgunun katılımcı görüşlerini şekillendiren bağımsız değişkenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Ölçek boyutları arasında standart sapma değeri $\sigma = .608$ en düşük ölçek boyutunun da “başarısızlık hissi” olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre katılımcıların “başarısızlık hissi” boyutundaki maddelere verdikleri yanıtlarda uç değerleri çok tercih etmedikleri anlaşılmaktadır. Diğer taraftan 22 maddelik ölçme aracından alınabilecek maksimum toplam puan 110, minimum toplam puan 22 değerindedir ve puan yüksekliği ile tükenmişlik düzeyi arasında doğru orantı söz konusudur. Buna göre araştırmaya katılan hemşirelerin ölçme aracı toplam puanlarının 29,00 ile 98,00 arasında değiştiği ve aritmetik ortalama puanın $\bar{X} = 59,94$ olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla katılımcıların genel olarak tükenmişlik düzeylerinin %50 seviyesinin üzerinde olduğu söylenebilir.

Demografik değişkenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını tespit etmek noktasında parametrik ya da nonparametrik test tekniklerinden hangisinin kullanılacağına belirlenmesine yönelik yapılan normallik testi sonuçları Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Maslach Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Normalligi için Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	İstatistik	Sd	p	Skewness	Kurtosis
Duyusal Tükenme	.992	300	.096	.151	-.371
Duyarsızlaşma	.967	300	.081	.588	.125
Başarısızlık Hissi	.990	300	.085	-.021	-.287
Genel Tükenmişlik	.992	300	.136	-.073	-.262

Parametrik testlerde ön koşul olarak varyansların homojenliği ve dağılımının normallığının sağlanması gerekmektedir. Grup sayısının 30’dan büyük olduğu durumlarda ($n > 30$) Kolmogorov-Smirnov testi, grup sayısının 30’dan küçük olduğu durumlarda ise Shapiro-Wilk normallik testlerinin uygulanması gerekmektedir (Atılgan vd. 2009; Tabachnick ve Fidell, 2013). Grup sayı-

nın 30'dan büyük olduğu bu çalışmada dağılımın normalliği için Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları dikkate alınmıştır. Buna göre duygusal tükenme boyutu [$D_{(300)}=.992;p>.05$], duyarsızlaşma boyutu [$D_{(300)}=.967;p>.05$], başarısızlık hissi boyutu [$D_{(300)}=.990;p>.05$] ve genel tükenmişlik düzeyine ilişkin verilerin [$D_{(300)}=.992;p>.05$] normal dağılım gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Verilerin normal dağılıma sahip olduğunun bir diğer göstergesi olan skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında olması gerektiği belirtilmektedir (Can, 2013; Tabachnick ve Fidell, 2013). Tablo 3'te görüldüğü üzere duygusal tükenme boyutu skewness (.151) ve kurtosis (-.371), duyarsızlaşma boyutu skewness (.588) ve kurtosis (.125), başarısızlık hissi boyutu skewness (-.021) ve kurtosis (-.287), genel tükenmişlik düzeyi skewness (-.073) ve kurtosis (-.262) değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Parametrik testlerin bir diğer ön koşulu olan varyansların homojenliğine ilişkin yapılan Levene's testi sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir.

Ölçek Boyutları	Levene İstatistiği	sd1	sd2	P
Duygusal Tükenme	7.909	3	296	.164
Duyarsızlaşma	1.101	3	296	.649
Başarısızlık Hissi	.995	3	296	.171
Genel Tükenmişlik	2.857	3	296	.787

Tablo 4: Varyansların Homojenliği için Levene's Testi Sonuçları

Tablo 4'te varyansların homojen dağılıp dağılmadığının tespiti için yapılan Levene's testi sonuçlarına göre; duygusal tükenme boyutu [$L_{(3-296)}=7.909;p>.05$], duyarsızlaşma boyutu [$L_{(3-296)}=1.101;p>.05$], başarısızlık hissi boyutu [$L_{(3-296)}=.995;p>.05$] ve genel tükenmişlik düzeyine [$L_{(3-296)}=2.857;p>.05$] ilişkin ulaşılan sonuçların anlamlı farklılık göstermemesi varyansların homojen bir dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda elde edilen veriler üzerinde parametrik testlerin yapılması için gerekli olan varyansların homojenliği ve dağılımın normalliği koşullarının sağlandığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerinde cinsiyet değişkeni etkisinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem için t-testi sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Ölçek Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	T	p
Genel Tükenmişlik	Kadın	234	59,44	11,13	298	-1,450	.148
	Erkek	66	61,7	11,20			

Ölçek Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	T	p
Genel Tükenmişlik	Kadın	234	59,44	11,13	298	-1,450	.148
	Erkek	66	3,05	.739			
Duygusal Tükenme	Kadın	234	3,05	.739	298	-0,333	.739
	Erkek	66	3,08	.850			
Duyarsızlaşma	Kadın	234	2,30	.76	298	-2,710	.007
	Erkek	66	2,61	1,00			
Başarısızlık Hissi	Kadın	234	2,50	.61	298	-1,214	.225
	Erkek	66	2,61	.60			

Tablo 5: Katılımcıların Tükenmişlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılığına İlişkin T-Testi Sonuçları

Tablo 5 incelendiğinde kadın katılımcıların genel tükenmişlik düzeylerine ilişkin toplam puan ortalamasının $\bar{X} = 59,44$ değerinde olmasına karşın erkek katılımcılarda bu değer $\bar{X} = 61,70$ düzeyindedir. Katılımcıların genel tükenmişlik düzeyi üzerinde cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ($t_{(298)} = -1,450; p > .05$) bulgusuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bulgu, katılımcıların cinsiyet ayırt etmeksizin mesleki tükenmişliğe maruz kaldıklarını göstermekle birlikte ortalama puanlar dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığında erkek hemşirelerin genel tükenmişlik düzeylerinin kadın hemşirelere nispeten daha yüksek olduğu söylenebilir. İlgili literatürde (Kayabaşı, 2008; Akbolat ve Işık, 2009; Ertürk ve Keçecioğlu, 2012; Helvacı ve Turhan, 2013; Yakut vd. 2013) erkeklerin genel mesleki tükenmişlik düzeylerinin kadınlardan anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bazı araştırmalarda (İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011; Karaca Sivrikaya ve Erişen, 2019; Yağcı ve Yüceler, 2019; Öztürk ve Erdem, 2020) ise cinsiyet değişkeni mesleki tükenmişlik üzerinde anlamlı farklılık oluşturmasa da erkeklerin genel mesleki tükenmişlik düzeylerinin kadınlardan daha fazla olduğu bazı araştırmalarda (Azoulay, 2020; Barello vd., 2020; Öztürk, 2020; Gramaglia vd., 2021) ise kadın çalışanların erkeklerden daha yüksek mesleki tükenmişlik yaşadığını belirtilmektedir.

Cinsiyet değişkeninin katılımcıların duygusal tükenmeleri üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ($t_{(298)} = -0,333; p > .05$) tespit edilmiştir. Aritmetik ortalama puanlar dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığında ise erkek hemşirelerin duygusal tükenme düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Akbolat ve Işık (2009), Tekir vd. (2016) ile Atalay ve Çakırel (2022) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarıyla bu çalışmada ulaşılan sonuçların örtüştüğü tespit edilmiştir. Erkul ve Dalgıç (2014) ile Öztürk vd. (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda ise kadınların duygusal tükenme düzeylerinin erkeklerden daha fazla olduğu gözlenmiştir.

Katılımcıların duyarsızlaşma düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık ($t_{(298)}=-2,710;p<.01$) gösterdiği tespit edilmiştir. İlgili literatürde cinsiyet değişkeninin duyarsızlaşma boyutu üzerinde erkekler lehine anlamlı etki oluşturduğu sonucuna ulaşan araştırmalar (Ay ve Avşaroğlu, 2010; Çetin vd. 2022; Ertürk ve Keçecioglu, 2012; Kayabaşı, 2008) bulunmaktadır.

Katılımcıların başarısızlık hissi düzeyi üzerinde cinsiyet değişkeninin anlamlı bir etki oluşturmadığı ($t_{(298)}=-1,214;p>.05$) bulgusuna ulaşılmıştır. Aritmetik ortalama puanlar çerçevesinde bir değerlendirme yapılırsa erkek hemşirelerin başarısızlık hissi düzeylerinin kadın hemşirelerden daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Maslach ve Jackson (1981) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi boyutlarında kadınların erkeklerden daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Tablo 6'da çalışmaya katılan hemşirelerin mesleki tükenmişlikleri üzerinde yaş değişkeninin anlamlı etkisinin olup olmadığına yönelik varyans analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Tükenmişlik Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P	Anlamlı fark
Genel Tükenmişlik	Gruplar arası	769,234	3	256,411	2,079	.101	
	Gruplar içi	36509,68	296	123,34			
	Toplam	37278,92	299				
Duygusal Tükenme	Gruplar arası	2,566	3	,885	1,472	.222	
	Gruplar içi	171,988	296	,581			
	Toplam	174,554	299				
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	3,440	3	1,147	1,693	.169	
	Gruplar içi	200,514	296	,677			
	Toplam	203,953	299				
Başarısızlık Hissi	Gruplar arası	4,507	3	1,502	4,188	.006	1-4
	Gruplar içi	106,184	296	,359			2-4
	Toplam	110,691	299				3-4

Tablo 6'daki tek yönlü varyans analizi, katılımcıların genel tükenmişlik düzeylerinin yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği [$F_{(3,296)}=2,079;p>.05$] tespit edilmiştir. Gruplara ait aritmetik ortalama puanlar dikkate alındığında ise 36-43 yaş aralığındaki katılımcılar ($\bar{X}=61,73$) ile 28-35 yaş aralığındaki katılımcıların ($\bar{X}=61,69$) ortalamalarının diğer grup üyelerine nispeten yüksek olduğu görülmektedir. Bu bağlamda orta yaş grubundaki katılımcıların genel tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

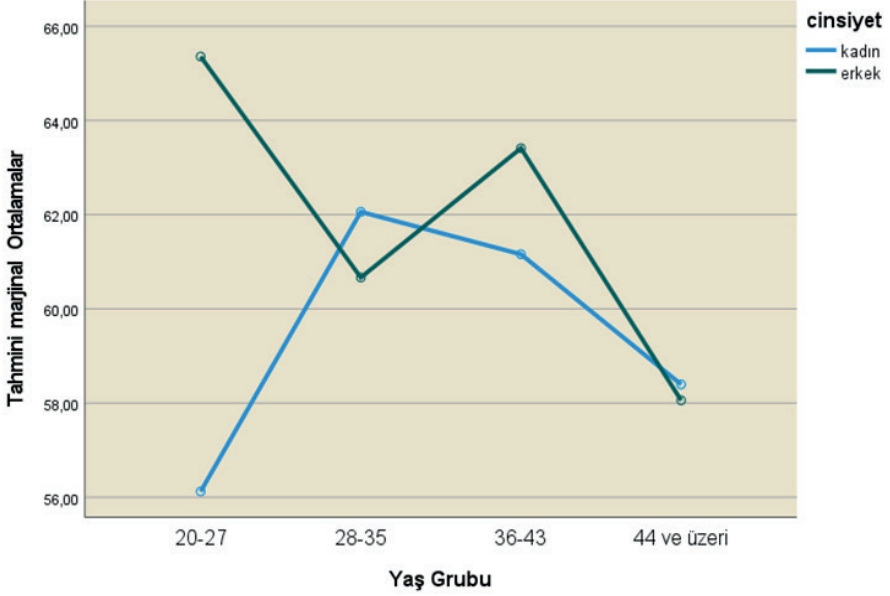
Katılımcıların duygusal tükenmişlik düzeylerinin mensup oldukları yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği [$F_{(3,296)}=1,472;p>.05$] sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle katılımcıların duygusal tükenmişlik düzeyle-

ri üzerinde yaş değişkeninin anlamlı bir etkisi söz konusu değildir. Aritmetik ortalama değerler çerçevesinde bir değerlendirme yapıldığında ise duygusal tükenme düzeyi en düşük grubun 20-27 yaş aralığındaki hemşirelerden oluştuğu görülmektedir.

Katılımcıların duyarsızlaşma düzeyleri ile mensup oldukları yaş grubu arasındaki ilişki incelenmiş ve yaş değişkeninin duyarsızlaşma düzeyi üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı [$F_{(3-296)}=1,693;p>.05$] bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle katılımcıların yaşları duyarsızlaşma düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmamıştır. Gruplara ait aritmetik ortalama değerler nezdinde bir çıkarımda bulunulacak olursa duyarsızlaşmanın en yüksek olduğu grubun 36-43 yaş, en düşük olduğu grubun ise 44 yaş ve üzeri hemşirelerde meydana geldiği yorumunda bulunulabilir.

Katılımcıların başarısızlık hissi düzeylerinin mensup olunan yaş grubuna göre anlamlı şekilde farklılaştığı [$F_{(3-296)}=4,181;p<.01$] tespit edilmiştir. Başka bir anlatımla çalışmaya katılan hemşirelerin yaşları, başarısızlık hissi taşımaları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etki oluşturmaktadır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespitine yönelik Hochberg's GT2 çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Field (2013)'e göre katılımcı grupların sayıları eşit ise Tukey ve Scheffe, dağılımlar birbirine yakın ise Gabriel, katılımcı grupların dağılımı birbirinden çok uzak ise Hochberg's GT2 testleri en doğru sonucu vermektedir. Hochberg's GT2 çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre anlamlı farklılığın 44 yaş ve üzeri katılımcılar ($\bar{X}=2,38$) ile 20-27 yaş ($\bar{X}=2,64$), 28-35 yaş ($\bar{X}=2,64$) ve 36-43 yaş aralığındaki katılımcılar ($\bar{X}=2,60$) arasında 44 yaş ve üzeri katılımcılar lehine olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Tablo 24'te ortalama değerlerden görüldüğü üzere hemşirelerin yaşı ilerledikçe başarısızlık hislerinin azaldığı ve kendilerini işinde daha başarılı bireyler olarak algıladıkları anlaşılmaktadır.

Katılımcıların yaş grubu ile cinsiyetlerinin genel mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerindeki ortak etkini gösteren diyagram Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1: Katılımcıların Cinsiyet ve Yaş Dağılımlarının Genel Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Ortak Etkisini Gösteren Diyagram

Şekil 1 incelendiğinde 20-27 yaş aralığındaki kadın katılımcıların genel mesleki tükenmişlik düzeylerinin erkeklerden daha düşük olduğu görülmektedir. Bu yaş grubundaki katılımcıların görüşlerinin birbirinden oldukça uzak olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yaş gruplarında ise kadın ve erkek katılımcılara ait görüşlerin aynı düzlemde olduğu söylenebilir. Özellikle de 44 yaş ve üzeri katılımcı gruptaki katılımcıların mesleki tükenmişlikleri üzerinde cinsiyet değişkeninin anlamlı etki yapmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla 20-27 yaş grubundaki hemşirelerin genel mesleki tükenmişlikleri üzerinde cinsiyet değişkeni etkisinin anlamlı olmasına rağmen diğer yaş grubundaki katılımcılar açısından böylesi bir durum söz konusu değildir.

Katılımcıların mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerinde medeni durum değişkeninin anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığının tespitine yönelik ilişkisiz örneklem için t-testi sonuçları Tablo 7’de gösterilmektedir.

Ölçek Boyutları	Medeni Durum	N	\bar{X}	S	sd	T	P
Genel Tükenmişlik	Evli	218	59,86	11,19	298	-,196	.845
	Bekâr	82	60,15	11,17			
Duygusal Tükenme	Evli	218	3,12	,758	298	2,255	.025
	Bekâr	82	2,90	,769			
Duyarsızlaşma	Evli	218	2,34	,802	298	1,059	.290
	Bekâr	82	2,45	,886			
Başarısızlık Hissi	Evli	218	2,47	,630	298	2,816	.005
	Bekâr	82	2,69	,516			

Tablo 7: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyleri T-Testi Sonuçları

Tablo 7’de katılımcıların genel tükenmişlik düzeyleri ile medeni durumları arasındaki ilişki incelenmiş ve genel tükenmişlik düzeyi üzerinde medeni durum değişkenin anlamlı bir farklılığa neden olmadığı ($t_{(298)}=-,196;p>.05$) bulgusuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bulgu, katılımcıların medeni durumlarına bakılmaksızın mesleki tükenmişlik yaşadıklarını açıklamaktadır. Başol ve Altay (2009), Öztürk vd. (2020) Atalay ve Çakırel (2022) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda da sağlık çalışanının medeni durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı, bununla birlikte bekâr katılımcıların genel tükenmişlik düzeylerinin evlilere göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

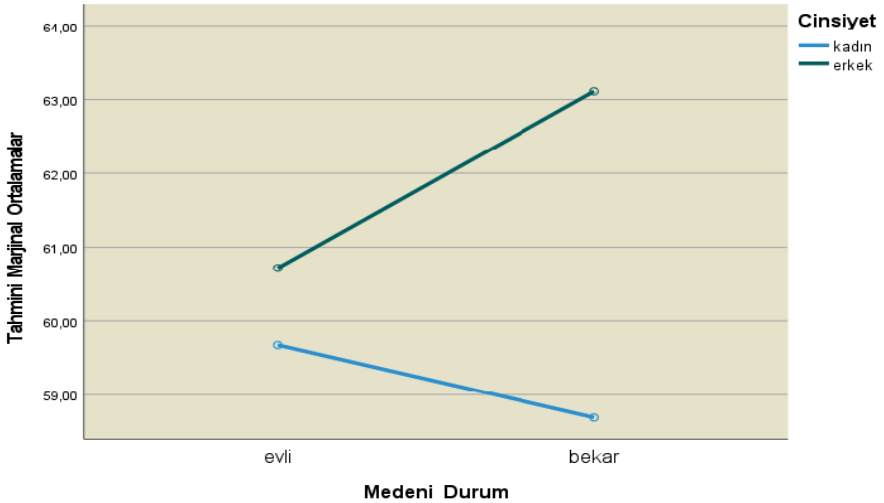
Çalışmaya katılan hemşirelerin duygusal tükenme düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği ($t_{(298)}=2,255;p<.05$) bulgusuna ulaşılmıştır. Aritmetik ortalama puanlar incelendiğinde anlamlı farklılığın evli katılımcılar lehine olduğu görülmektedir. İlgili literatürde bekâr katılımcıların evlilere göre duygusal tükenmişlik düzeylerinin daha fazla olduğunu ortaya koyan araştırma bulguları (Akbolat ve Işık, 2009; Yakut vd. 2013; Tekir vd. 2016; Karaca Sivrikaya ve Erişen, 2019; Chen vd., 2022) olduğu gibi yapılan çalışma sonuçlarıyla örtüşür şekilde evli katılımcıların bekârlara oranla duygusal tükenmişliklerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşan araştırmalar (Kayabaşı, 2008; Helvacı ve Turhan, 2013; Mete vd. 2020) da bulunmaktadır. Dolayısıyla ölçüm yapılan zaman ve koşullar bağlamında farklı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir.

Katılımcıların duyarsızlaşma düzeyleri ile medeni durumları arasındaki ilişki incelenmiş ve duyarsızlaşma düzeyi üzerinde medeni durumun anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ($t_{(298)}=1,059;p>.05$) bulgusuna ulaşılmıştır. Başka

bir deyişle katılımcıların mesleki tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı farklılık oluşturacak bir değişikliğe yol açmamaktadır. Bununla birlikte aritmetik ortalama puanlar incelendiğinde ise bekâr hemşirelerin ($\bar{X}=2,45$) evlilere ($\bar{X}=2,34$) göre mesleki tükenmişlik anlamında daha fazla duyarsız oldukları söylenebilir.

Çalışmaya katılan hemşirelerin mesleki anlamda başarısızlık hissine sahip olmaları üzerinde medeni durum değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturduğu ($t_{(298)}=2,816;p<.01$) bulgusuna ulaşılmıştır. Aritmetik ortalamalar, anlamlı farklılığın bekâr katılımcılar lehine olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgu Geçit (2012), Yakut vd. (2013), Erkul ve Dalgıç (2014), Mete vd. (2020) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Katılımcıların medeni durumları ile cinsiyetlerinin genel tükenmişlik düzeyleri üzerindeki ortak etkini gösteren diyagram Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2: Katılımcıların Cinsiyet ve Medeni Durumlarının Genel Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Ortak Etkisini Gösteren Diyagram

Şekil 2 incelendiğinde evli kadın hemşirelerin evli erkek hemşirelere göre genel mesleki tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Yine bekâr kadınların da bekâr erkeklere oranla mesleki tükenmişlik düzeyleri daha düşük seviyededir. Diğer taraftan evli kadınları bekâr kadınlara nispeten genel mesleki tükenmişlik düzeyleri daha yüksek iken bu durum erkeklerde tam tersidir. Yine evli erkek ve evli kadın katılımcıların aynı düzlemde bulunduğu görülmekle birlikte bekâr erkek ve bekâr kadınların genel tükenmişlik düzeylerinin birbirlerinden oldukça ayrıştığı görülmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeylerinin Eğitim Seviyelerine Göre Farklılığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Anlamlı fark
Genel Tükenmişlik	Gruplar arası	175,368	3	58,456	,466	.706	
	Gruplar içi	37103,552	296	125,350			
	Toplam	37278,920	299				
Duygusal Tükenme	Gruplar arası	4,691	3	1,564	2,725	.044	1-4
	Gruplar içi	169,863	296	,574			2-4
	Toplam	174,554	299				
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	1,186	3	,395	,577	.630	
	Gruplar içi	202,767	296	,685			
	Toplam	203,953	299				
Başarısızlık Hissi	Gruplar arası	1,770	3	,590	1,603	.189	
	Gruplar içi	108,921	296	,368			
	Toplam	110,691	299				

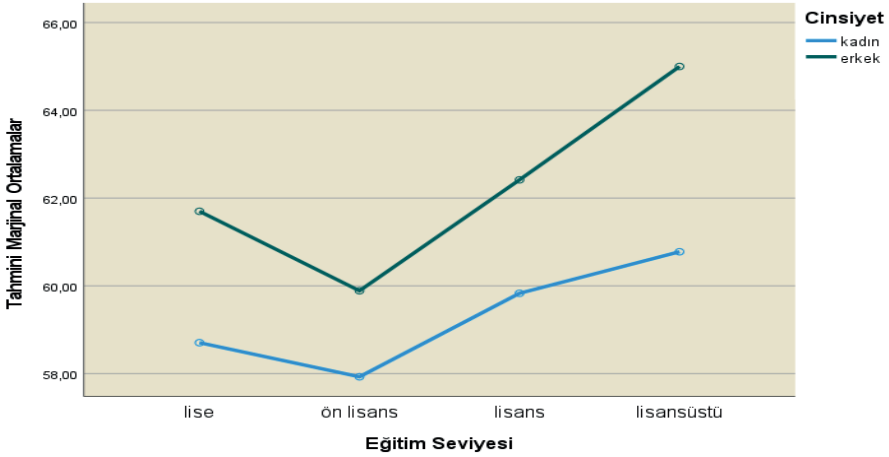
Tablo 8'de sunulan varyans analizi sonuçlarına göre katılımcıların genel tükenmişlik düzeylerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermediği [$F_{(3-296)}=,466;p>.05$] tespit edilmiştir. Gruplara ait aritmetik ortalama puanlar çerçevesinde bir değerlendirme yapıldığında genel tükenmişlik düzeyi en yüksek katılımcıların lisansüstü eğitim ($\bar{X}=61,54$) kademesine mensup hemşirelerden oluştuğu gözlenmiştir. Ayrıca gruplara ait ortalama puanlar anlamlı farklılığa yol açmamış olsa da katılımcıların mezun olduğu eğitim kademesi ile genel tükenmişlik düzeyleri arasında doğru orantı söz konusudur. Diğer bir ifadeyle çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim seviyesi yükseldikçe genel tükenmişlik düzeylerinde de buna paralel bir artış meydana gelmektedir.

Katılımcıların eğitim seviyelerinin duygusal tükenme düzeyi üzerinde anlamlı bir etkiye [$F_{(3-296)}=2,725;p<.05$] neden olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların duygusal tükenmişlik düzeyleri eğitim seviyesine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Gruplar arası örneklem büyüklüklerinin birbirinden oldukça uzak olması ($n=11 - n=202$) nedeniyle Hocberg's GT2 çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda eğitim düzeyi lisansüstü ($\bar{X}=3,43$) olanlar ile eğitim düzeyi lise ($\bar{X}=3,03$) ve ön lisans ($\bar{X}=2,84$) olan katılımcılar arasında lisansüstü eğitim kademesinden mezun olan katılımcılar lehine anlamlı farklılık söz konusudur. Ayrıca ortalama puanlardan çalışmada yer alan hemşirelerin duygusal tükenmişlikleri ile eğitim

seviyeleri arasında pozitif korelasyon (ön lisans mezunları hariç) olduğu anlaşılmaktadır. Konu üzerine yapılan çeşitli araştırmalarda (Cemaloğlu ve Erdemoğlu Şahin, 2007; Akbolat ve Işık, 2009; Yakut vd. 2013; Luceño vd., 2020; Çetin vd. 2022) benzer sonuçların elde edildiği gözlenmiştir. Katılımcıların duyarsızlaşma düzeyleri eğitim seviyelerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$F_{(3-296)}=,577;p>05$].

Katılımcıların başarısızlık hissi düzeyleri üzerinde eğitim seviyesi değişkeninin anlamlı bir etki yapmadığı [$F_{(3-296)}=1,603;p>05$] bulgusuna ulaşılmıştır. Aritmetik ortalama puanlar ekseninde bir değerlendirme yapıldığında ön lisans mezunlarına ait değerler dışarıda tutulacak olursa eğitim düzeyi ile başarısızlık hissi arasında ters orantıdan bahsedilebilir. Başka bir anlatımla katılımcıların eğitim seviyesi yükseldikçe başarısızlık hissi düzeylerinde azalma söz konusudur. Helvacı ve Turhan (2013), Yakut vd. (2013), Öztürk vd. (2020) tarafından yapılan araştırmalarda lisansüstü eğitim kademesine mensup sağlık çalışanlarında başarısızlık hissini alt eğitim kademelerinden mezun katılımcılara oranla daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmış, gruplar arası anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Katılımcıların eğitim seviyeleri ile cinsiyetlerinin genel mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerindeki ortak etkini gösteren diyagram Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 3: Katılımcıların Cinsiyet ve Eğitim Seviyelerinin Genel Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Ortak Etkisini Gösteren Diyagram

Şekil 3 incelendiğinde eğitim seviyeleri aynı olan kadın ve erkek katılımcıların genel mesleki tükenmişlik düzeyleri birbirine paralel olmakla birlikte erkek hemşireleri gösteren çizginin daha keskin bir ivmeyle hareket ettiği görülmektedir. Bu bağlamda eğitim seviyesi ön lisans olan kadın ve erkek katılımcıların kendi grupları içinde genel tükenmişlik düzeyleri en düşük, lisansüstü eğitim seviyesine mensup kadın ve erkek katılımcıların da kendi grupları

içinde genel tükenmişlik düzeyleri en yüksek hemşire grubunu oluşturduğu görülmektedir. Bununla birlikte farklı eğitim seviyesine mensup erkeklerin kadınlara oranla tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 9: Katılımcıların Tükenmişlik Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Anlamlı fark
Genel Tükenmişlik	Gruplar arası	139,882	3	46,627	,372	.774	
	Gruplar içi	37139,038	296	125,470			
	Toplam	37278,920	299				
Duygusal Tükenme	Gruplar arası	1,566	3	1,247	2,161	.049	2-4
	Gruplar içi	202,387	296	,577			
	Toplam	203,953	299				
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	1,186	3	,522	,763	,515	
	Gruplar içi	202,767	296	,684			
	Toplam	203,953	299				
Başarısızlık Hissi	Gruplar arası	3,590	3	1,197	3,307	.021	2-4
	Gruplar içi	107,101	296	,362			
	Toplam	110,691	299				

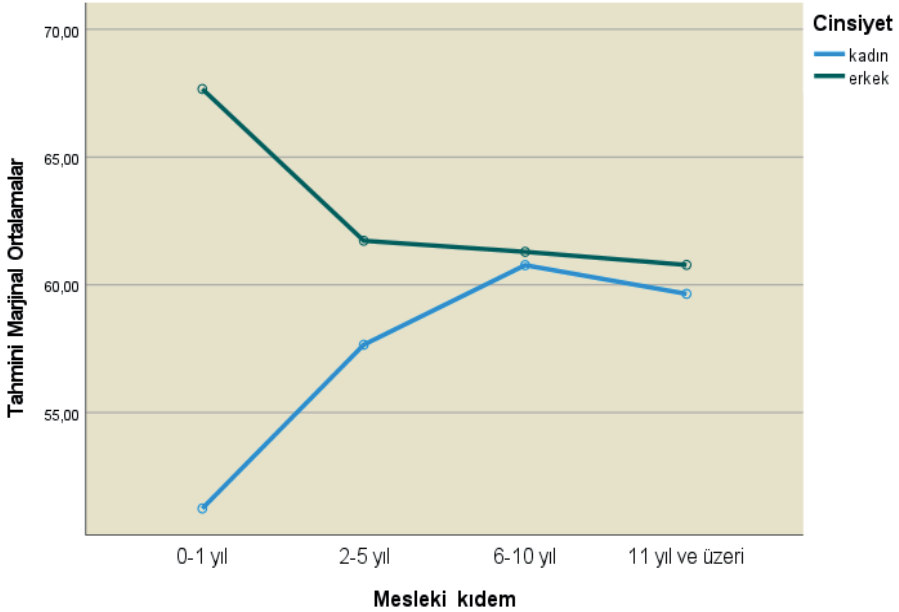
Tablo 9’da sunulan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre katılımcıların genel tükenmişlik düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklık göstermediği [$F_{(3-296)} = ,372; p > 05$] tespit edilmiştir. Ulaşılan bulguya dayanarak katılımcıların mesleki kıdemlerinin genel tükenmişlik düzeylerini anlamlı şekilde etkilemediği söylenebilir. Avan (2023), Bolat (2022), Çelik (2023), Doğan (2023) ve Ünal (2021) tarafından sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarında da mesleki kıdem ile genel tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu yönüyle elde edilen bulguların ilgili literatürdeki çalışmalarla desteklendiği söylenebilir. Diğer taraftan çeşitli araştırma bulgularında (Apaydın vd., 2021; Çevik ve Özbacı, 2020; Zakaria vd., 2021) ise mesleki kıdemle tükenmişlik düzeyi üzerinde anlamlı etkisi olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte genel mesleki tükenmişlik düzeyi en düşük hemşire grubunun 2-5 yıl arası mesleki kıdemdeki katılımcılarda ($\bar{X} = 58,69$), en yüksek tükenmişliğin de 0-1 yıl mesleki kıdeme sahip ($\bar{X} = 61,10$) katılımcılarda görüldüğü tespit edilmiştir. Buna göre meslek hayatının ilk bir yılında hemşireler yüksek tükenmişlik yaşamakta ikinci yıldan itibaren meslek

koşullarına alışmalarıyla birlikte bu oranın nispeten gerilediği söylenebilir.

Katılımcıların duygusal tükenmişliklerinin mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılaştığı [$F_{(3-296)}=2,161;p<05$] tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle çalışmaya katılan hemşirelerin duygusal tükenme düzeyleri üzerinde meslekte görev yapılan sürenin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi söz konusudur. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında yapıldığının belirlenmesine yönelik yapılan Hocberg's GT2 testi sonuçlarına göre mesleki kıdem yılları 10 yıl ve üzeri olanlar ($\bar{X}=3,13$) ile meslekte 2-5 yıl kıdeme sahip katılımcılar ($\bar{X}=2,82$) arasında mesleki kıdemi 11 yıl ve üzeri olanlar lehine anlamlı farklılık söz konusudur. Ayrıca hemşirelik mesleğinde 11 yıl ve üzeri görev süresine sahip olan katılımcıların duygusal tükenmişliklerinin diğer gruplardaki katılımcıların tamamından yüksek olduğu görülmektedir. Konu üzerine yapılan araştırmalarda (Akbolat ve Işık, 2009; Kabakçı, 2021; Avan, 2023; Çelik 2023; Doğan, 2023) sağlık sektöründe uzun zamandır görev yapmakta olan personelin duygusal tükenme düzeylerinin diğer katılımcılardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9'daki varyans analizi sonuçlarına duyarsızlaşmamın mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği [$F_{(3-296)}=,763;p>05$] tespit edilmiştir. Başka bir anlatımla çalışmaya katılan hemşirelerin duyarsızlaşma düzeyleri üzerinde mesleki kıdemlerinin anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Helvacı ve Turhan (2013), Yakut vd. (2013) ile Öztürk vd., (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmekle birlikte Karaca Sivrikaya ve Erişen, (2019) tarafından yapılan araştırmada mesleki kıdemi 0-5 yıl olan katılımcıların duyarsızlaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların başarısızlık hissi düzeylerinin mesleki kıdeme göre anlamlı farklılaştığı [$F_{(3-296)}=3,307;p<05$] tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında meydana geldiğinin tespitine yönelik gerçekleştirilen Tukey testi sonuçlarına göre mesleki kıdemi 11 yıl ve üzeri olan hemşireler ($\bar{X}=2,44$) ile mesleki kıdemi 2-5 yıl olan hemşireler ($\bar{X}=2,68$) arasında ikinci grup lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Gruplara ait aritmetik ortalama puanlara bakıldığında mesleki kıdem ile başarısızlık hissi arasında negatif korelasyondan bahsetmek mümkündür. Başka bir anlatımla çalışmaya katılan hemşirelerin görev yaptıkları süre arttıkça başarısızlık hissi düzeylerinde azalma meydana gelmektedir. Yapılan araştırmalarda (Yakut vd. 2013; Helvacı ve Turhan, 2013; Kabakçı, 2021; Delibaş, 2021; Bolat, 2022; Aslan, 2023) benzer sonuçlara ulaşılmış olması, sağlık sektöründe görev yapan çalışanların mesleğin başında başarısızlık hissini daha fazla taşımalarına rağmen mesleğin ilerleyen yıllarında bu algılarının olumluya evirildiğini göstermektedir.



Katılımcıların mesleki kıdemleri ile cinsiyetlerinin genel tükenmişlik düzeyleri üzerindeki ortak etkisini gösteren diyagram Şekil 4'te gösterilmektedir.

Şekil 4: Katılımcıların Cinsiyet ve Mesleki Kıdemlerinin Genel Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Ortak Etkisini Gösteren Diyagram

Şekil 4'te çalışmaya katılan hemşirelerin genel tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet ve mesleki kıdemlerinin ortak etkisine göre dağılımı gösterilmektedir. Buna göre erkek katılımcıların mesleğin ilk yılında yüksek olan genel tükenmişlik düzeylerinin ilerleyen yıllarda azaldığı, kadın hemşirelerde ise bunun tersi şekilde mesleğin ilk yıllarında düşük olan genel tükenmişliğin meslek hayatının ilerleyen zaman dilimlerinde arttığı görülmektedir. Ayrıca grafikte yer alan kadın ve erkek katılımcılara ait çizgilerin hiçbir şekilde kesişim göstermediği de anlaşılmaktadır. Bununla birlikte mesleki kıdem değişkeni ekseninde kadın ve erkek katılımcılara ait genel tükenmişliklerinin birbirine en yakın olduğu meslekte çalışma sürelerinin 6-10 yıl ile 11 yıl üzeri zaman dilimleri olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Görev Yapılan Hastane Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeyleri T-Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Görev Yeri	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Tükenmişlik	S.G.D. Hastanesi	137	59,51	9,123	298	-,610	.531
	D.D. Hastanesi	163	60,30	12,647			

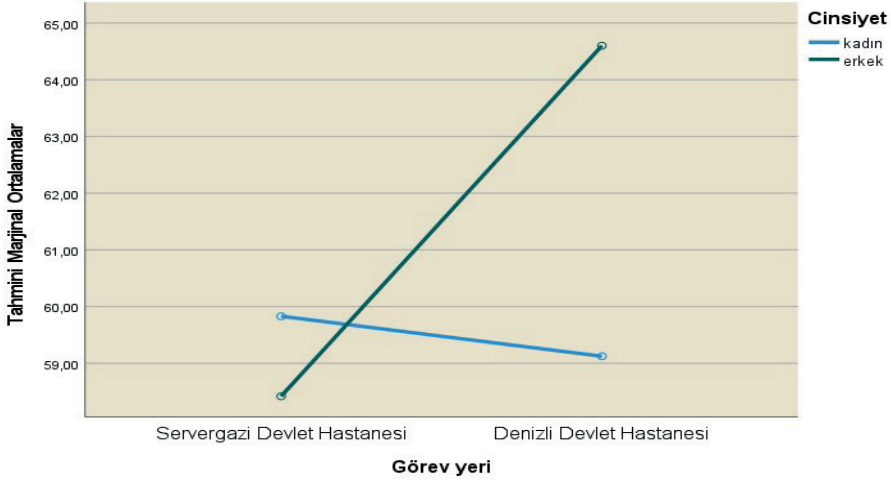
Ölçek Boyutları	Görev Yeri	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Tükenmişlik	S.G.D. Hastanesi	137	59,51	9,123	298	-,610	.531
Duygusal Tükenme	S.G.D. Hastanesi	137	3,00	,632	298	-1,142	.242
	D.D. Hastanesi	163	3,10	,858			
Duyarsızlaşma	S.G.D. Hastanesi	137	2,30	,692	298	-1,416	.148
	D.D. Hastanesi	163	2,43	,920			
Başarısızlık Hissi	S.G.D. Hastanesi	137	2,58	,560	298	1,253	.206
	D.D. Hastanesi	163	2,49	,645			

Tablo 10 incelendiğinde Servergazi Devlet Hastanesinde görev yapan hemşirelerin genel tükenmişlik düzeylerine ilişkin toplam puanları aritmetik ortalamasının $\bar{X} = 59,51$ değerinde olmasına karşın Denizli Devlet Hastanesinde görev yapan katılımcılarda bu değer $\bar{X} = 60,30$ düzeyindedir. Katılımcıların genel tükenmişlik düzeyleri ile görev yapılan hastane değişkeni arasındaki ilişki incelenmiş ve genel tükenmişlik düzeyi üzerinde görev yapılan hastane değişkeninin anlamlı bir farklılığa neden olmadığı ($t_{(298)} = -,610; p > .05$) bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte aritmetik ortalama puanlar dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığında ise Denizli Devlet Hastanesinde görev yapan hemşirelerin Servergazi Devlet Hastanesinde görev yapmakta olanlara oranla genel tükenmişlik düzeylerinin daha fazla olduğu söylenebilir. Bu durumun Denizli Devlet Hastanesinin Servergazi Devlet Hastanesine göre daha kapsamlı olması nedeniyle günlük gelen hasta sayısının çokluğundan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Katılımcıların duygusal tükenmişliklerinin görev yapılan hastaneye göre anlamlı farklılaşmadığı ($t_{(298)} = -1,142; p > .05$) tespit edilmiştir. Gruplara ait aritmetik ortalama puanlara bakılarak bir çıkarımda bulunmak gerekirse Denizli Devlet Hastanesine mensup katılımcıların duygusal tükenme düzeylerinin nispeten daha fazla olduğu söylenebilir. Ulaşılan bulgu, hemşirelerin duygusal tükenme düzeyleri ile görev yapılan hastanenin büyüklüğü arasında pozitif korelasyon olduğunu göstermektedir.

Görev yapılan hastane değişkeninin katılımcıların duyarsızlaşma düzeyi üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($t_{(298)} = -1,416; p > .05$) bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte aritmetik ortalama puanlardan Denizli Devlet Hastanesine mensup katılımcıların ($\bar{X} = 2,43$) Servergazi Devlet Hastanesinde görev yapan hemşirelere ($\bar{X} = 2,30$) oranla duyarsızlaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan hemşirelerin görev yaptıkları hastane değişkeni ile ölçme aracının üçüncü alt boyutu olan başarısızlık hissi düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde katılımcıların görev yaptığı hastanesinin başarısızlık hissine kapılmaları üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ($t_{(298)}=1,253;p>.05$) tespit edilmiştir.



Şekil 5: Katılımcıların Cinsiyet ve Görev Yaptıkları Hastanesinin Genel Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Ortak Etkisini Gösteren Diyagram

Katılımcıların görev yaptıkları hastane ile cinsiyetlerinin genel mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerindeki ortak etkini gösteren diyagram şekil 5'te gösterilmektedir.

Şekil 5 incelendiğinde Servergazi Devlet Hastanesinde çalışan erkek hemşirelerin Denizli Devlet Hastanesinde çalışan erkek hemşirelere göre genel tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan Servergazi Devlet Hastanesinde görev yapan kadın hemşirelerin genel tükenmişlik düzeylerinin ise Denizli Devlet Hastanesinde görev yapan kadın hemşirelerden daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca iki farklı hastanede görev yapan erkeklerin genel tükenmişlik düzeyleri arasındaki farklılık oldukça fazla olmasına rağmen farklı hastanelerde görev yapan kadınların genel tükenmişliklerinin birbirlerinden çok farklı olmadığı söylenebilir.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği alt boyutlarının ölçme aracının bütünüyle anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11: Katılımcıların Maslach Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçek Alt Boyutları	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Başarısızlık Hissi	Genel Tükenmişlik	
Duygusal Tükenme	Pearson Correlation	1	.628**	.099	.852**
	Sig. (2-tailed)		.000	.086	.000
	N	300	300	300	300
Duyarsızlaşma	Pearson Correlation	.628**	1	.142*	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000		.014	.000
	N	300	300	300	300
Başarısızlık Hissi	Pearson Correlation	.099	.142*	1	.519**
	Sig. (2-tailed)	.086	.014		.000
	N	300	300	300	300
Genel Tükenmişlik	Pearson Correlation	.852**	.772**	.519**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	300	300	300	300

Çalışmaya katılan hemşirelerin duygusal tükenme boyutu puanları ile duyarsızlaşma boyutu puanları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ($r=.628$; $p<.05$) ilişki tespit edilmiştir. Determinasyon katsayıları dikkate alındığında ($r^2=.394$) duygusal tükenme boyutu puanlarındaki toplam varyansın %63'ünün duyarsızlaşma boyutu puanlarından kaynaklandığı ya da duyarsızlaşma puanlarındaki değişkenliğin % 63'ünün duygusal tükenme boyutu puanlarından kaynaklandığı söylenebilir. Alanyazındaki ilgili çalışmalarda (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012; Helvacı ve Turhan, 2013; Erkul ve Dalkılıç, 2014; Karaca Sivrikaya ve Erişen, 2019; Mete vd., 2020; Öztürk vd., 2020) duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında pozitif yönde, orta ve güçlü düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda ulaşılan bulgunun ilgili çalışma sonuçlarıyla örtüştüğü söylenebilir. Duygusal tükenme boyutuyla başarısızlık hissi boyutu arasında düşük düzeyde anlamlı olmayan ($r=.099$; $p>.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Söz konusu boyutlar arasındaki ilişkinin her ne kadar düşük düzeyde de olsa pozitif yönde olması ölçek boyutlarının aynı doğrultuda hareket ettiğini göstermektedir. Katılımcıların duygusal tükenme boyutu puanlarıyla ölçeğin bütününe ilişkin genel tükenmişlik puanları arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.852$; $p<.05$) tespit edilmiştir. Determinasyon katsayıları dikkate alındığında ($r^2=.726$) duygusal tükenme

boyutu puanlarındaki toplam varyansın %72,5'inin genel tükenmişlik puanlarından kaynaklandığı ya da genel tükenmişlik puanlarındaki değişkenliğin % 72,5'inin duygusal tükenme puanlarından kaynaklandığı söylenebilir.

Duyarsızlaşma boyutu puanları ile başarısızlık hissi boyutu puanları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.142$; $p<.05$) tespit edilmiştir. Determinasyon katsayıları dikkate alındığında ($r^2=.020$) duyarsızlaşma boyutu puanlarındaki toplam varyansın %2'sinin başarısızlık hissi boyutu puanlarından kaynaklandığı ya da başarısızlık hissi puanlarındaki değişkenliğin % 2'sinin duyarsızlaşma boyutu puanlarından kaynaklandığı söylenebilir. Ulaşılan bulgu, Ertürk ve Keçecioğlu (2012), Delibaş (2021), Avan (2023), Çelik (2023) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla benzerlikler göstermektedir. Duyarsızlaşma boyutu puanları ile genel tükenmişlik puanları arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.772$; $p<.05$) tespit edilmiştir. Bu bağlamda veri analizi sonucu ortaya çıkan korelasyon değeri, duyarsızlaşma boyutunun genel tükenmişliği yordadığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca duyarsızlaşma boyutu puanlarının ölçme aracının bütünüyle doğru orantılı hareket etmesi, ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu açıklamaktadır.

Ölçme aracının üçüncü alt boyutu olan başarısızlık hissi puanları ile genel tükenmişlik puanları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.519$; $p<.05$) tespit edilmiştir. Determinasyon katsayıları dikkate alındığında ($r^2=.269$) başarısızlık hissi puanlarındaki toplam varyansın %26,9'unun genel tükenmişlik puanlarından ya da genel tükenmişlik puanlarındaki değişkenliğin % 26,9'unun başarısızlık hissi puanlarından kaynaklandığı söylenebilir. Yapılan çeşitli araştırmalarda (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012; Geçit, 2012; Tekir vd. 2016; Öztürk vd., 2020; Atalay ve Çakırel, 2022) katılımcıların başarısızlık hissi puanlarının genel tükenmişlik genel puanları ile pozitif yönde ilişki içinde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ulaşılan bulgunun ilgili alan yazınla desteklenmesi, başarısızlık hissi puanları üzerinden genel tükenmişliğe ilişkin çıkarımda bulunulmasını mümkün kılmaktadır.

Korelasyon analizi sonucu ulaşılan bulgular genel olarak değerlendirildiğinde ölçme aracını oluşturan alt boyutların birbiriyle pozitif yönde ilişki içinde olduğu görülmekle birlikte her bir alt boyutun genel tükenmişlik düzeyi ile pozitif yönde ve güçlü ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla tükenmişlik ölçeği alt boyutlarının ölçeğin bütünüyle doğru orantılı hareket ettiği anlaşılmaktadır. Bu durum, ölçme aracının yüksek iç tutarlılık seviyesine sahip olduğunu göstermektedir.

TARTIŞMA

Hemşireler üzerine gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda katılımcıların genel tükenmişlik düzeylerinin ortalama seviyede olduğu anlaşılmaktadır. İlgili alan yazında hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin orta düzeyde olduğunu açıklayan çalışmalar (Şahin vd., 2008; Kaya vd., 2010; Yıldız Fındık vd.,

2011; Hoşgör Gündüz vd., 2021; Avan, 2023) olduğu gibi hemşirelerin genel tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu bulgusunun tespit edildiği araştırmalar (Can ve Hisar, 2019; Kabakçı, 2021) da bulunmaktadır. Ayrıca Gavidia (2020), Kelly vd. (2021) ve Bolat (2022) tarafından yapılan araştırmalarda ise covid-19 sürecinde hemşirelerin mesleki tükenmişliklerinin arttığına dikkat çekilmiştir.

Erkek katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin kadınlardan daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazında kadın ve erkek çalışanların mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki farkın anlamlı olmamasına rağmen erkeklerin tükenmişlik düzeylerinin kadınlardan daha fazla olduğu gösteren çeşitli araştırmalar (Yılmaz, 2007; Sayıl vd., 2011; Korkutan ve Tekin, 2017; Öztürk, 2019; Şencan, 2019; Dinibütün, 2020; Hoşgör Gündüz, 2021; Ünal, 2021; Çelik, 2023) bulunmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda (Azoulay, 2020; Barelllo vd., 2020; Gramaglia vd., 2021; Öztürk, 2020) ise kadın çalışanların erkeklerden daha yüksek mesleki tükenmişlik yaşadığını belirtilmektedir. Ayrıca duygusal tükenme, duyarsızlık ve başarısızlık hissi boyutlarının tamamında erkek katılımcıların kadınlara göre tükenmişliklerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ulaşılan sonuç, çeşitli araştırma bulgularıyla (Karaca Sivrikaya ve Erişen, 2019; Luceño vd., 2020; Delibaş, 2021; Bolat, 2022; Avan, 2023) benzerlik taşımaktadır. Şerik vd. (2016) ve Mete vd. (2020) tarafından yapılan çalışmalarda ise kadınların duygusal tükenmişliklerinin erkeklerden daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularının farklılıklar göstermesinde iş yükü yoğunluğu, çalışma koşulları ve yerleşim yeri farklılığı gibi etkenlerin önemli olduğu düşünülmektedir.

Bekâr katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin evlilerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuç, aile kurma ve aile müessesini ayakta tutabilme başarısını gösteren evli katılımcıların çevresindeki kişilerle iletişim ve etkileşimi daha iyi kurmaları, hizmet sunmaya daha yatkın olmaları ve sorumluluk almaya daha istekli olmalarıyla açıklanabilir. Dolayısıyla evlilik hayatında mutluluğu yakalamış bir bireyin iş hayatında karşılaştığı sorunların üstesinden gelme, stresle başa çıkma, çatışmalara çözüm yolları üretme, analitik düşünme gibi becerileri kazanmış olmasının bu bulgunun ortaya çıkmasını sağladığı düşünülmektedir. Araştırmadan ulaşılan bulguları destekler nitelikte Doğan (2005) tarafından sağlık çalışanları üzerine gerçekleştirilen araştırmada evlilerde duygusal tükenmenin bekârlarda ise duyarsızlaşma ve başarısızlık hissinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Akbolat ve Işık (2009), Yakut vd. (2013), Helvacı ve Turhan (2013) ile Tekir vd. (2016) ve Öztürk vd. (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda da tarafımızca yapılan araştırma bulguları ile paralellik arz eden sonuçlara ulaşılmıştır.

Katılımcıların eğitim seviyesi ile duygusal tükenme ve genel tükenmişlik düzeyleri doğru orantılı iken başarısızlık hissi ve duyarsızlaşma düzeyleri ters orantılıdır. Yapılan çeşitli araştırmalarda (Çimen, 2000; Karaca Sivrikaya

ve Erişen, 2019; Çevik ve Luceño vd., 2020; Özbacı, 2020; Öztürk vd. 2020; Hoşgör Gündüz vd. 2021; Bolat, 2022; Özkahraman vd, 2022) eğitim seviyesi değişkeninin mesleki tükenmişlik üzerinde etki yaptığı belirtilmektedir. Diğer taraftan Yakut vd. (2013) ile Öztürk vd. (2018) tarafından yapılan çalışmalarda ise eğitim durumunun kişinin mesleki tükenmişlik düzeyine etkisi olmadığı sonucuna

ulaşmıştır. Araştırma bulgusu kapsamında eğitim seviyesi yükseldikçe sağlık sektöründe çalışan kişinin kişisel tatmin beklentisinin de yükseldiği bunun karşılanmadığının anlaşılması üzerine de tükenmişlik sendromunun baş gösterdiği söylenebilir.

Mesleki kıdem ile başarısızlık hissi, duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik arasında ters, mesleki kıdem ile duygusal tükenme arasında ise doğru orantı söz konusudur. Ulaşılan sonuç, mesleki deneyimi daha fazla olan hemşirelerin özgüvenlerinin daha yüksek olması ve mesleki bilgi ve becerilere hâkim olmalarıyla açıklanabilir. İlgili alan yazında ulaşılan sonucu destekler nitelikte araştırma bulguları tespit edilmiştir. Mesleki kıdemleri düşük olanların daha fazla duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi yaşadıkları gözlenmiştir. Helvacı ve Turhan (2013), Karaca Sivrikaya ve Erişen (2019)'in çalışmalarında mesleki kıdem arttıkça duygusal tükenme düzeyinde de bir artış meydana geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Öztürk vd. (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarında ise mesleki kıdem ile tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yine Ergin (1996), Öztürk vd. (2012), Yüksel Kaçan (2016), Karaca Sivrikaya ve Erişen (2019), Karatepe (2019) çalışmalarında mesleki kıdem ile genel tükenmişlik, başarısızlık hissi ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif korelasyon olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Özer Yiğit (2018)'in doktorlar ve hemşireler üzerine gerçekleştirdiği çalışmada ise mesleki kıdem ile tükenmişlik arasında pozitif korelasyon olduğu ileri sürülmektedir. Mesleki kıdem ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik ilgili literatürde farklı araştırma sonuçlarına ulaşıldığı görülmekle birlikte mesleki kıdem ile tükenmişliğin ters orantılı olduğunu gösteren çalışmalar oldukça fazladır.

Katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin görev yapılan hastaneye göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmekle birlikte Servergazi Devlet Hastanesi'ne oranla hasta yoğunluğunu daha fazla olduğu Denizli Devlet Hastanesinde görev yapan hemşirelerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan sonucu destekler nitelikte Mete vd. (2020) doktorlar ile yaptıkları çalışmalarında hastanede çalışan doktorların aile sağlığı merkezi ve diğer birimlerde çalışan doktorlardan daha fazla duygusal tükenme yaşadığını saptamıştır. Yine hemşireler ve doktorlar üzerine gerçekleştirilen çeşitli çalışmalarda (Cao vd., 2020; Hiçdurmaz ve Üzar, 2020; Öztürk vd., 2020; Teo vd., 2021; Zakaria vd., 2021) hasta yoğunluğunun fazla olduğu hastanelerde görev yapan sağlık personelinin hasta yoğunluğu daha düşük olan ASM (Aile Sağlığı Merkezi) ve hastanelerde görev yapan çalışanlara oranla duygusal tükenme ve duyar-

sızlaşma hissi düzeylerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Maslach (1982), iletişim ve etkileşimin fazla olduğu iş kollarında çalışmakta olan kişilerin stresli çalışma ortamları nedeniyle yaşantılarında fiziksel ve duygusal yorgunlukları daha fazla hissettiklerini belirtmektedir. Bu bağlamda sağlık sektörü, insanlar arası iletişim ve etkileşimin yoğun olduğu, hizmet sunulan kişilerin süreklilik arz ettiği, hizmet alıcıların çalışanlardan daima güler yüz ve şefkat beklediği aynı zamanda uzun mesai süresi ve nöbete dayalı çalışma sistemi gibi psikososyal risk faktörlerinin fazla olduğu bir iş kolu konumundadır (Çaldağ, 2010). Dolayısıyla sağlık çalışanlarında tükenmişliğin önüne geçilmesi noktasında karar alıcıların hemşirelerin özlük haklarının iyileştirilmesi, çalışma saatlerinin yeniden düzenlenmesi ve ücretlerin artırılması gibi konularda stratejik eylem planları hazırlamaları ve bunları uygulamaları önem taşımaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmadan ulaşılan bulgulara göre çalışmaya katılan hemşirelerin genel olarak mesleki tükenmişlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmekle birlikte erkek katılımcıların kadınlara, bekâr hemşirelerin evlilere nispeten daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları sonucuna varılmıştır. Yine mesleki kıdem yılı daha fazla olan hemşirelerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olmasına rağmen kıdem yılı daha az olan katılımcıların ise daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları sonucuna varılmıştır. Ancak uzun yıllardır meslekte görev yapanların da duygusal tükenmişliklerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca lisans ve lisansüstü eğitim kademelerinden mezun olan hemşirelerin daha yüksek düzeyde tükenmişlik sendromuna maruz kaldıkları belirlenmiştir. Son olarak hasta yoğunluğunun fazla olduğu büyük hastanelerde görev yapılması durumunun katılımcıların mesleki tükenmişliğini arttıran bir etken olduğu gözlenmiştir.

Araştırmadan ulaşılan sonuçlar çerçevesinde;

o Erkek hemşirelerin mesleki tükenmişliklerine engel olmak amacıyla hizmet içi seminerleri düzenlenmesi, psikolojik destek sunulması,

o Özlük haklarında ve ücretlerinde iyileştirmelere yapılarak mesleki tükenmişliklerinin önüne geçilmesi,

o Hastane içinde ast-üst ve hasta-hemşire ilişkisinin saygı ve anlayış zemininde gerçekleştirilmesine yönelik gerek politik gerekse kurumsal anlamda adımlar atılması,

o Hemşirelerin stres, korku ve kaygılarını azaltacak önlemler alınarak psikolojik sağlamlıklarını güçlendirecek uygulamalara ağırlık verilmesi,

o Çalışanların kendini değerli hissetmesine yönelik Sağlık Bakanlığı tarafından çeşitli uygulamaların (personele destek, ödül, ek ödeme gibi) gündeme alınması,

o Mesai saatlerinin iyi düzenlenmesi ve nöbet sisteminin esnek uygulanması,

o Denizli Devlet Hastanesi gibi hasta yoğunluğunun aşırı olduğu hastanelere hemşirelerin iş yükünü hafifletebilecek amacıyla personel alımına ağırlık verilmesi ya da hasta yoğunluğu az olan hastanelerden geçici personel görevlendirmelerinin yapılması gibi önerilerde bulunulabilir.

Ayrıca gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik ise;

o Elde edilen araştırma bulgularının desteklenmesi ve veri zenginliğinin sağlanması amacıyla ilçe merkezindeki hastanelerde görev yapan hemşirelerle mesleki tükenmişlik üzerine araştırmalar gerçekleştirilmesi,

o Nicel araştırma yöntemlerinin esas alındığı bu çalışmadan ulaşılan bulguların nedenlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik hemşirelerle birebir ya da odak grup görüşmeleri yapılarak nitel araştırma yöntemlerine dayalı çalışmalar gerçekleştirilmesi,

o Mesleki tükenmişliğin işten ayrılma üzerinde anlamlı etkisi olup olmadığına yönelik ilişkisel tarama modelinde nicel araştırmalar gerçekleştirilmesi,

o Hemşirelerde mesleki tükenmişliğin önüne geçmek amacıyla çeşitli yöntem, teknik ya da uygulamaların işe koşulduğu yarı deneysel ve durum çalışmalarının yapılması önerilerinde bulunulabilir.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E., Ceylan, M., Kasım, E. ve Madden, T. (2004). Araştırma Görevlilerinin Kendi Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. Malatya: 06 – 09 Temmuz 2004.
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2009). Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 11(2), 229-254.
- Apaydın, E. A., Rose, D. E., Yano, E. M., Shekelle, P. G., McGowan, M. G., Antonini, T. L., Valdez, C. A., Peacock, M., Probst, L. and Stockdale, S. E. (2021). Burnout Among Primary Care Healthcare Workers During The Covid-19 Pandemic. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(8), 642–645.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Atalay, M. ve Çakırel, Y. (2022). Sağlık Sektörü Çalışanlarında İş Yükü, İş Tatmini ve Tükenmişlik Durumunun İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 431-463.
- Atılğan, H., Kan, H. ve Doğan, N. (2009). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Avan, M. (2023). Aile Hekimliği Çalışanlarının Covid-19 Pandemi Sürecinde Pandemi Kaygı, Mesleki Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Belirlemesi. Yüksek Lisans Tezi. Yozgat: Bozok Üniversitesi.
- Ay, M. ve Avşaroğlu, S. (2010). Muhasebe Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1170-1189.
- Azoulay, E., De Waele, J., Ferrer, R., Staudinger, T., Borkowska, M., Povoia, P., et al. (2020). Symptoms of Burnout in Intensive Care Unit Specialists Facing The Covid-19 Outbreak. *Annals of Intensive Care*, 10(1), 1-8.
- Barello, S., Palamenghi, L. and Graffigna, G. (2020). Burnout and Somatic Symptoms Among Frontline Healthcare Professionals At The Peak of the Italian Covid-19 Pandemic. *Psychiatry Research*, 290.
- Başaran, F. ve Köşgeroğlu, N. (2020). Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğinin Hemşirelik Mesleğine Yansımaları. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(3), 293-299.
- Başkaya, Y. (2018). *Türkiye'deki Ebelerin Mesleki Aidiyeti ve Tükenmişlik Düzeyleriyle İlişkisi*. Doktora Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.
- Başol, G. ve Altay, M. (2009). Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58),

191-216.

- Blache, J., Borza, A., De Angelis, K., Frankus, E., Gabbianelli, G., Korunka, C., and Zdrehus, C. (2011). Burnout Intervention Training For Managers and Team Leaders: A Practice Report. *Wien: Die Berater*, 2,2-11.
- Bolat, S. S. (2022). *Sağlık Çalışanlarında Mesleki Tükenmişlik Düzeyi ile Stres İlişkisi Osmaniye Devlet Hastanesi ve İl Halk Sağlığı Laboratuvarı Örnekleme*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Gelişim Üniversitesi.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Can, A. (2013). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, R. ve Hisar, K. M. (2019). Hemşirelerin Profesyonellik Davranışları ve Tükenmişlik Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Cao, J., Wei, J., Zhu, H., Duan, Y., Geng, W., Hong, X., Jiang, J., Zhao, X., and Zhu, B. (2020). A Study of Basic Needs and Psychological Wellbeing of Medical Workers in The Fever Clinic of A Tertiary General Hospital in Beijing During The Covid-19 Outbreak. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 89(4), 252-254.
- Cherniss C. (1980). *Professional Burnout in Human Service Organizations*. New York: Praeger.
- Cordes, C. L. and Dougherty, T. W. (1993). A Review and An Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2020). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 62-77.
- Çetin, G., Sarı, S. ve Karakuş, C. (2022). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir İnceleme. *Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 59-72.
- Çevik, O. ve Özbacı A. A. (2020). Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki-Samsun İli Örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1773-1787.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dalkılıç, O. S. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Delibaş, M. B. (2021). *Sağlık Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi*. Uzmanlık Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Doğan, S. (2005). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Edelwich, J., and Brodsky, A. (1980). *Burn-Out: Stages of Disillusionment in The Helping Professions*. New York: Human Sciences Press.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Envanterinin Uyarlanması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi* (143-154). Ankara: 22-25 Eylül 1992.
- Erkul, A. ve Dalgıç, G. (2014). Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Ertürk, E. ve Keçecioglu, T. (2012). Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 12(1), 41-54.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using Ibm SPSS Statistics*. Los Angeles: Sage Publish.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Gavidia, M. (2020). *Sleep, Physician Burnout Linked Amid Covid-19 Pandemic*. New York: AJMC.
- Geçit, Y. (2012). Coğrafya Eğitimcilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(39), 88-103.
- Gökçakan, Z., ve Özer, R. (1999). Doğu Karadeniz Bölgesindeki İllerde Görev Yapan Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyleri, Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *VI. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*. Eskişehir: 10-12 Eylül 1999.
- Gönül, F. (2021). *Duygusal Zekâ, İş Doyumu ve Tükenmişlik İlişkisi, Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Van: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Gramaglia, C., Marangon, D., Azzolina, D., Guerriero, C., Lorenzini, L., Probo, M., et al. (2021). The Mental Health Impact of 2019-Ncovid on Healthcare Workers From North-Eastern Piedmont, Italy: Focus On Burnout. *Frontiers in Public Health*, 9. doi: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.750529>
- Gümüş, H. (2006). *Farklı Mesleklerde Çalışanların İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması*. Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Helvacı, İ. ve Turhan, M. (2013). Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Silifke'de Görev Yapan Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1(44), 58-68.
- Hiçdurmaz, D. ve Üzar, Y. (2020). Covid-19 Pandemisinde Ön Safta Çalışan Hemşirelerin Ruhsal Sağlığının Korunması ve Ruhsal Travmanın Önlenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 7(Özel Sayı), 1-7.
- Hoşgör Gündüz, D., Tanyel Çatak, T., Cin, S., ve Bozkurt, S. (2021). Covid-19 Pandemisi Döneminde Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik: İstanbul İli Örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 372-386.

- İraz, R. ve Ganiyusufoğlu, A. (2011). Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 451-472.
- Kabakçı, K. (2021). Hemşirelerin Öz Anlayışları ile Mesleki Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Kaçmaz N. (2005). Tükenmişlik Sendromu. *İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 29-32.
- Kahraman, B., Tunçdemir, N. ve Özcan, A. (2015). Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Hemşirelik Bölümünde Öğrenim Gören Erkek Öğrencilerin Mesleğe Yönelik Algıları. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 108-144.
- Karaca Sivrikaya, S. ve Erişen, M. (2019). Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik ve İşe Bağlı Gerginlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 22(2), 121-129.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye Yayınevi.
- Karatepe H. (2019). Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek Davranışının Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi: Sivas Numune Hastanesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(20), 191-212.
- Kelly, L. A., Gee, P. M., and Butler, R. J. (2021). Impact of Nurse Burnout on Organizational and Position Turnover. *Nursing Outlook*, 69, 96-102.
- Kılınç, A. G. (2024). Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Küçükaltan, D. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Tükenmişlik. İçinde Z. Sabuncuoğlu (Editör), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (s. 189-209). Bursa: MKM Yayıncılık.
- Leiter, M. P. (1991). Coping Patterns as Predictors of Burnout: The Function of Control and Escapist Coping Patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12(2), 123-144.
- Luceño, L., Talavera, B., Yolanda, G., and Martín, J. (2020). Symptoms of Posttraumatic Stress, Anxiety, Depression, Levels of Resilience and Burnout in Spanish Health Personnel During The Covid-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 1–29.
- Maslach C. (1976). Burned-Out. *Human Behavior*, 9(5), 16–22.
- Maslach, C. (1982). Understanding Burnout: Definitional Issues in Analyzing a Complex Phenomenon. In W. S. Paine (Editor), *Job Stress and Burnout: Research, Theory and Intervention Perspectives* (s.29-40). London: Beverly Hills.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192.

- Maslach, C. (2017). Finding Solutions to The Problem of Burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(2), 143-152.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behaviour*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (2017). Understanding Burnout: New Models. In Cooper, C. and Quick, J. C. (Eds), *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice* (s. 36-56). New York: John Wiley & Sons.
- Maslach, C., and Leiter, M.P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress And What To Do About It*. San Francisco: Jossey Bass.
- Mete, B., Değer, M. S. ve Pehlivan, E. (2020). Doktorlarda Mesleki Tükenmişlik Sendromu ve Çalışma Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişki. *Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi*, 25(2), 94-101.
- Mikolajczak, M., Gross, J. J. and Roskam, I. (2021). Beyond Job Burnout: Parental Burnout. *Trends in Cognitive Sciences*, 25(5), 333-336.
- Öztürk, G., Çetin, M., Yıldırım, N., Türk, Y. Z. ve Fedai, T. (2012). Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeyleri. *Anatolian Journal of Clinical Investigation*, 6(4), 239-245.
- Öztürk, Z., Çelik, G. ve Örs, E. (2020). Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Uluslararası Sağlık Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 328-349.
- Perlman, B. and Hartman, E.A. (1982). Burnout: Summary and Future Research. *Human Relations*, 1-45.
- Pines, A. and Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: Free Press.
- Pines, A.M. (1993). Burnout. In L. Goldberger ve S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects* (s. 386-402). Washington D C: Free Press.
- Sarı, Ö. (2011). Toplumsal Cinsiyet ve Mesleki Rol İlişkisi: Hemşirelik Bölümünde Okuyan Erkek Öğrenciler Örneği. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 493-504.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., and Maslach, C. (2009). Burnout: 35 Years of Research and Practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Suri H. (2011). Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis. *Qualitative Research Journal*, 11(2), 63-75.
- Şerik, B., Erdoğan, N., Ekerbiçer, H. Ç, Demirbaş, M., ve İnci, B. M. (2016). Sakaryada Aile Sağlığı Merkezlerinde Çalışan Aile Hekimlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İlişkili Faktörler. *Sakarya Tıp Dergisi*, 6(2), 76-82.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn Press.

- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tekir, Ö., Çevik, C., Arık, S. ve Ceylan, G. (2016). Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik, İş Doyumu Düzeyleri ve Yaşam Doyumunun İncelenmesi. *Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 18(2), 51-63.
- Tümekaya, S. (2000). Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 128-133.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Wang, X., Yang, M., Ren, L., Wang, Q., Liang, S., Li, Y. and Wu, S. (2024). Burnout and Depression in College Students. *Psychiatry Research*, 335, 1-8
- WHO. (2019). *Burn-out an "occupational phenomenon" International Classification of Diseases*. World Health Organization. who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases.
- Willard-Grace, R., Knox, M., Huang, B., Hammer, H., Kivlahan, C. and Grumbach, K. (2019). Burnout and Health Care Workforce Turnover. *The Annals of Family Medicine*, 17(1), 36-41.
- Yağcı Özen, M. ve Yüceler, A. (2019). Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Konya İlinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41, 194-209.
- Yakut, H. İ., Kapısız, S., Durutuna S. ve Evran, A. (2013). Sağlık Alanında Çalışma Yaşamında Tükenmişlik. *The Journal of Gynecology - Obstetrics and Neonatology*, 10(38), 1564-1571.
- Yates, W.S. (2020). Physician Stress and Burnout. *The American Journal of Medicine*, 133(2), 160-164.
- Yıldız, A. (2024). Sağlık Çalışanlarının Covid-19'dan Korunma Davranışlarının Algılanan Sosyal Destek Ve Tükenmişlik Düzeyi İle Değerlendirilmesi: Korunma Motivasyonu Teorisi Çerçevesinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Yüksel Kaçan, C., Örsal, Ö. ve Köşgeroğlu N. (2016). Hemşirelerde Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi. *Cumhuriyet Hemşirelik Dergisi*, 5(2), 65-74.
- Zakaria, M. I., Remeli, R., Ahmad Shahamir, M. F., Md. Yusuf, M. H., Azizah Ariffin, M. A., and Noor Azhar, A. M. (2021). Assessment of Burnout Among Emergency Medicine Healthcare Workers in A Teaching Hospital in Malaysia During Covid-19 Pandemic. *Hong Kong Journal of Emergency Medicine*, 28(4), 254-259.
- Zuniga, L. M., Schuh, A., Schwartz, A., Seo-Mayer, P., Cramton, R., Sieplinga, K. and Batra, M. (2023). Burnout During the Covid-19 Pandemic: A Report On Pediatric Residents. *Academic Pediatrics*, 23(8), 1620-167.

BÖLÜM 7

SEVGİNİN BAĞLADIKLARI: KARIYER TATMİNİ İÇİN KALP ZEKÂSI

Nurdanur TAVLAN SOYDAN¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Bozdoğan MYO, ORCID:
0000-0002-4320-2257

GİRİŞ

Gezegeenin insanları, tek bir bahçede beş bin gül yetiştiriyorlar ve orada aradıkları şeyi bulamıyorlar. Aradıkları, tek bir gülde veya birazcık suda bulunabilir halbuki.

Ama gözler kördür. Kalple aramak gerekir.

Antoine de Saint-Exupéry, Küçük Prenses

“Kendini Bil”, “İnsan doğası gereği bilmek ister” ve “Düşünüyorum, öyleyse varım” bu güçlü ifadeler, insanın bilgiye olan derin arzusunu ve zihinsel kapasitesinin önemini vurgulayan, düşünce tarihinin mihenk taşlarıdır. Sokrates’in “Kendini bil” öğüdü, bireyin kendi varoluşunu anlaması gerektiğine işaret ederken, Aristoteles’in “İnsan doğası gereği bilmek ister” sözü, bilginin insanın temel bir içgüdü olduğunu hatırlatmaktadır. Descartes’in “Düşünüyorum, öyleyse varım” ifadesi ise insanın bilinçli düşüncesinin varlığının kanıtı olduğuna dikkat çekmektedir. Bu üç büyük filozofun sözleri, insanın kendini ve çevresini anlamaya yönelik bitmek bilmeyen çabasını ifade ederken, aynı zamanda bilgi arayışının insan doğasının en belirgin özelliklerinden biri olduğunu da ortaya koymaktadır.

Zekâ, tarih boyunca bireylerin bilişsel, duygusal ve sosyal kapasitelerini anlamak ve ölçmek amacıyla incelenmiş bir kavramdır. Bilişsel zekâ (IQ), bireyin mantık yürütme, problem çözme ve bilgi işleme kapasitesini (Binet, 1905) ifade ederken, duygusal zekâ (EQ), kişinin kendi duygularını anlama, yönetme ve başkalarının duygularını doğru bir şekilde yorumlama becerisi (Goleman, 2010) olarak tanımlanmaktadır. Fakat bu iki zekâ türünün ötesinde, son yıllarda kalp zekâsı (LQ) kavramı da tartışmaların merkezine oturmuştur. Kalp zekâsı, bireyin kendisi ve başkalarıyla daha derin bir bağ kurmasını sağlayan, şefkat, empati, sevgi ve öz farkındalık gibi insani değerleri ön plana çıkaran bir yetkinlik alanı (Rozman, 2016) olarak tanımlanmaktadır.

Jack Ma'nın (2018) 2018 yılı Davos Zirvesi konuşmasında, IQ, EQ ve LQ'nun dengeli bir şekilde kullanılması gerektiğine dair ifadeleri ve Andrew Armour'un (1991) kalbin sinir sistemine ilişkin bulguları, bu kavramın önemini daha da vurgulamaktadır. Kalp zekâsı, yalnızca bireyin kendi duygusal iyilik halini geliştirmekle kalmayıp, aynı zamanda bireyler arası ilişkileri ve profesyonel başarıyı da olumlu yönde etkileyebilecek bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada, kalp zekâsının kariyer tatmini üzerindeki etkileri betimsel bir çerçevede incelenmiştir. Çalışmanın temel amacı, IQ ve EQ'nun geleneksel anlamdaki rollerini göz önünde bulundurarak, kalp zekâsının bireysel ve mesleki yaşamda nasıl bir fark yarattığını anlamaktır. Kalp zekâsı, bireylerin içsel ve çevresel uyum süreçlerinde oynadığı rolü ile tatmin, başarı ve anlam arayışına dair yeni bir perspektif sunmaktadır. Bu bağlamda, kalp zekâsının

yalnızca bireysel bir gelişim aracı değil, aynı zamanda toplumsal bir dönüşüm potansiyeli taşıdığı savunulmaktadır.

Kariyer Tatmini Kavramına Genel Bakış

Kariyer, bireyin profesyonel yaşamı boyunca tercih ettiği meslekler (Mondy ve Martocchio, 2016: 410) ve bu işler sırasında kazandığı deneyimler (Decenzo ve Robbins, 2007: 233) olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, bir kişi eğitim-öğretimini mühendislik alanında aldıktan sonra, bir teknoloji şirketinde çalışmaya başlayıp bu işte yazılım geliştirme, proje yönetimi gibi teknik beceriler kazanacaktır. Fakat kariyer yalnızca bu mesleki seçimlerle sınırlı kalmamaktadır. Birey, yıllar içinde farklı projelerde yer alarak liderlik becerileri, takım çalışması ve müşteri ilişkileri gibi deneyimler de elde edecektir. Bu süreç, bireyin meslek seçimlerinden çok daha fazlasını kapsamakta ve iş yaşamı boyunca edinilen tüm deneyimleri içermektedir.

Öznel kariyer başarısı olarak da ifade edilen kariyer tatmini bireylerin profesyonel yaşamlarında elde ettikleri iş ve kariyerle ilgili tatmin düzeylerini ifade etmektedir. Bu tatmin, işin doğası, görevlerin zorluk seviyesi, iş yerindeki ilişkiler, ücret ve sosyal haklar, terfi fırsatları, iş-yaşam dengesi gibi birçok faktör tarafından şekillenmektedir. Kariyer tatmini, bireyin mesleki hedeflerine ulaşma, işindeki başarıyı ve anlamı algılama, kişisel becerilerini geliştirme ve iş yerindeki genel memnuniyet seviyesini değerlendirmesiyle doğrudan ilişkili bir kavramdır. Kısacası, kariyer tatmini, bireyin işine karşı duyduğu tatmin, motivasyon ve genel iş memnuniyetini kapsamaktadır.

Geleneksel kariyer anlayışında, kariyerin bir veya birkaç kurumda şekillendiği ve doğrusal bir biçimde ilerlediği ifade edilmektedir (Sullivan, 1999). Bu anlayışa göre, kariyer tahmin edilebilir olup, bireyler kurumsal hiyerarşiyi tırmanılacak bir merdiven olarak görmektedir (Baruch, 2004). Bu modelde başarı, kurum tarafından belirlenen kriterlere göre, terfiler ve maaş artışları ile ölçülmektedir (Hall, 1996). Ancak değişen çalışma dünyası, geleneksel kariyer yaklaşımının kariyerin dinamik ve değişken yapısını yeterince açıklamakta yetersiz kaldığını göstermiştir. Bu nedenle, sınırsız ve yetkinlik odaklı bir bakış açısına yönelinmiştir; bu yeni anlayışta kariyer yalnızca bir veya birkaç kurumla sınırlı tutulmaz, bireylerin aynı kurumda yaşam boyu istihdam ve önceden tahmin edilebilen bir ilerleme beklentilerinin olmaması gerektiği savunulmaktadır (King, 2003). Ayrıca, bu yaklaşım kariyerin yüksek derecede karşılıklı ilişkiler, öğrenme ve bağımlılık üzerine kurulu olduğunu vurgulayarak, bireylerin kariyerlerini yeniden inşa etme gerekliliğine dikkat çekmektedir (Lichtenstein ve Mendenhall, 2002).

Kariyer başarısı, nesnel ve öznel olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmakta ve kariyer tatmini öznel kariyer başarısı olarak ele alınmaktadır. Kavramın operasyonel tanımı ise Greenhaus, Parasuraman ve Wormley'in (1990) çalışmasına dayandırılmaktadır (Abele, vd., 2011; Ng, vd., 2005; Greenhaus vd., 1990).

Hughes (1937), öznel kariyeri, bireyin yaşamını bütünsel bir şekilde değerlendirdiği ve yaşamındaki olayları, eylemleri ve deneyimlerini kendi bakış açısıyla anlamlandırdığı bir kavram olarak tanımlar. Bu yaklaşımda, kariyer kişisel deneyimlere dayalı olarak şekillenir. Nesnel kariyer ise gözlemlerle doğrulanabilir, ölçülebilir ve bir üçüncü taraf tarafından tarafsız bir şekilde değerlendirilebilen bir kavram olarak açıklanmaktadır.

Kariyer tatmini, bireyin kariyerindeki başarıları, kazandığı gelir, elde ettiği terfiler ve yeni becerilerle ilişkili hedeflerine ulaşma düzeyinden duyduğu memnuniyettir (Greenhaus vd., 1990). Buna karşın, kariyer tatminsizliği, bireyin kariyer hedeflerine ve beklentilerine ulaşmada yaşadığı başarısızlık sonucunda ortaya çıkan memnuniyetsizlik olarak tanımlanır (Conley, vd., 1958). Kariyer tatmini, bireylerin kariyerlerinde elde ettikleri ilerleme ve başarıların, kendi kişisel hedefleri, değerleri ve tercihlerine ne kadar uyduğunu değerlendirmelerine dayanır, dolayısıyla tamamen öznel bir değerlendirmedir (Seibert, Kraimer, 2001). Nesnel kariyer başarısı ise, maaş artışı, terfi ve unvan gibi somut ölçütleri içerir ve bireyin kariyerindeki ilerleme seviyesine odaklanır (Abele ve Spurk, 2009).

Greenhaus vd., (1990), kariyer tatminini kariyer başarısının iki ana sonucundan biri olarak ele almakta ve bu bağlamda ilerleme beklentilerini dışsal (nesnel) başarı olarak tanımlarken, kariyer tatminini içsel (öznel) başarı olarak değerlendirmektedir. Çalışmada, iş performansının çalışanların terfi etme ve ödüllendirilme süreçlerinde önemli bir rol oynadığı, düşük performans sergileyen çalışanların ödüllendirilme sıklık ve büyüklük açısından kısıtlanabileceği, bu nedenle kariyer tatmin düzeylerinin de azalacağı ifade edilmektedir. Judge vd., (1995), kariyer başarısını nesnel ve öznel olarak ikiye ayırarak kariyer tatminini öznel kariyer başarısının bir çıktısı olarak değerlendirmektedir. Bu bağlamda iş tatmini ve kariyer tatmini, öznel kariyer başarısının sonuçları olarak kabul edilmektedir. Kariyer, bireyin yaşamı boyunca içinde bulunduğu pozisyonlar dizisi olarak tanımlanmakta ve öznel kariyer başarısı da mevcut iş tatminiyle birlikte şekillendirilmektedir.

Kariyer tatmini, bireyin profesyonel yaşamına anlam katmanın ötesinde, kişisel kimliğini şekillendiren önemli bir unsurdur. İnsanlar kendilerini tanıtırken, mesleklerini örneğin mühendis, doktor veya sanatçı gibi unvanlarla ifade etmektedirler. Bu meslekler, bireylerin toplum içindeki yerini ve kendilik algısını yansıtan simgeler haline gelmektedir. Kariyerinde tatmin olan bir kişi, iş yaşamının ötesinde daha dengeli ve tatmin edici bir yaşam sürdürebilmekte, bu memnuniyet sadece iş performansını değil, genel yaşam kalitesini de etkilemektedir. Bu nedenle, kariyer tatmini günümüzde birçok insan için hayatlarının belirleyici bir parçası olma özelliği taşımaktadır (Lee, vd., 2017). Bu bağlamda, öznel kariyer başarısı yani kariyer tatmini, modern iş dünyasında göz ardı edilmemesi gereken, kişisel ve profesyonel tatminin birleştiği kritik bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Dries, vd., 2008).

Yüksek kariyer tatmini, çalışanların performansını artırarak kurumlarına değer katmalarını sağlamakta ve işten ayrılma ile devamsızlık oranlarını düşürmektedir (Bhaskar ve Mishra, 2019; Kenek ve Sökmen, 2018; Bhatti, vd., 2017: 28). Ayrıca, kariyer tatminindeki artış, bireyin yaşam tatminini de yükseltmektedir (Lounsbury, vd., 2004). Kariyer danışmanlığı ise yaşam tatmini-ne olumlu katkı sağlamaktadır (Verbruggen ve Sels, 2010: 11). Yüksek kariyer tatmini, stres seviyelerini de azaltmaktadır (Cedfeldt, vd., 2010).

Spurk vd.,nin (2018: 46) gerçekleştirdiği meta-analiz çalışmasında, kariyer tatmini üzerinde etkili olan faktörler altı ana kategoride incelenmektedir. Bu kategoriler, kariyer tatminine etki eden farklı alanları kapsamaktadır. İlk kategori, insan kaynakları olup, burada beşerî sermaye, rol ve kimlik, performans gibi unsurlar yer almaktadır. İkinci kategori, çevresel kaynaklar olarak belirlenmiş ve sosyal çevre ile iş çevresi gibi faktörler ele alınmaktadır. Üçüncü kategori ise kaynak yönetimi davranışları ve tutumları, yani kariyer merkezleri ve stresle başa çıkma stratejileridir. Ayrıca, bireyin temel özellikleri de önemli bir kategori olarak değerlendirilmektedir. Makro kaynaklar başlığı altında ulusal kültür gibi geniş ölçekli faktörler incelenmektedir. Son olarak, kaynak birikimi ve dinamikler adı altında birey ile çevre arasındaki etkileşim ve yaşam boyu etkiler ele alınmaktadır. Bu faktörler, kariyer tatmini üzerinde farklı derecelerde etkili olabilecek unsurlar olarak sıralanmaktadır.

Ng ve Feldman'ın (2014) meta-analiz çalışması, kariyer tatminini etkileyebilecek çeşitli faktörleri incelemektedir ve bu faktörler iki ana başlık altında toplanmaktadır: kişisel özellikler ve motivasyon kaynaklı sorunlar. Kişisel özellikler, bireylerin doğuştan sahip oldukları ya da kişiliklerinin bir parçası olan mizaç unsurlarını ifade etmektedir. Bu unsurlar arasında duygusallık, dışa dönüklük, açıklık, uyumluluk ve kontrol odağı gibi faktörler yer almaktadır. Bu özelliklerin, bireylerin iş yaşamındaki algılarını ve duygusal tepkilerini şekillendirdiği, ayrıca iş ortamına uyum sağlama kapasitelerini etkilediği vurgulanmaktadır. Örneğin, duygusal olarak daha duyarlı bir birey, stresli iş koşullarında daha fazla tatminsizlik hissedebilmektedir. Motivasyon kaynaklı sorunlar ise, bireylerin iş yaşamında karşılaştığı engelleri ifade etmektedir ve bunlar arasında iş tatminsizliği, zayıf örgütsel bağlılık ve düşük iş motivasyonu gibi durumlar yer almaktadır. Bu sorunlar, bireyin işine olan bağlılığını ve tatmin seviyesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çalışma, bu iki kategorinin kariyer tatmini üzerindeki etkilerini ortaya koymakta ve kişisel özellikler ile motivasyonel durumların, bireylerin iş tatminini belirleyici faktörler olduğunu vurgulamaktadır.

Lee, vd., (2017) çalışmasında, öz-yeterlilik, öz saygı ve sosyal destek gibi bireysel ve çevresel değişkenlerin, kariyer tatmini üzerinde güçlü bir etkisi olduğu belirtilmektedir. Bu, bireyin kendi becerilerine olan inancının (öz-yeterlilik), kendine verdiği değer (öz saygı) ve sosyal çevresinden aldığı desteğin, kariyer tatmini ile doğrudan ilişkili olduğu anlamına gelir. Allen vd., (2004)

çalışmasında ise, özellikle psiko-sosyal mentorluk kavramına dikkat çekilmiştir. Psiko-sosyal mentorluk, bireyin kişisel gelişimini ve sosyal desteğini artıran bir mentorluk türüdür ve bu çalışmada, bu tür bir mentorluk ilişkisinin de kariyer tatmini ile önemli derecede bağlantılı olduğu ifade edilmektedir.

Spurk vd.'nin (2018) yaptığı çalışmada, nesnel (maaş, terfi gibi ölçülebilir) ve öznel (kişisel memnuniyet, iş tatmini gibi algısal) kariyer başarısının hem nedenleri hem de sonuçları incelenmiştir. Araştırma, kariyer tatmini ile ilgili elde edilen bulguları üç ana kategori altında toplamıştır. İlk olarak, geri çekilme davranışları, işe karşı ilgisizlik, motivasyon kaybı ve işi bırakma eğilimleri gibi olumsuz davranışları içermektedir. İkinci olarak, kariyer tutumları, bireyin kariyerine yönelik bağlılığı ve kariyer hedefleriyle ilgili tutumlarını kapsamaktadır. Üçüncü kategori ise iyi olma hali ve sağlık olup, bireyin fiziksel ve psikolojik sağlığını, genel yaşam memnuniyetini ve mutluluğunu ifade etmektedir. Bu bulgular, kariyer tatmininin bireylerin iş yaşamındaki davranışlarını, tutumlarını ve genel sağlık durumlarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır.

Kariyer teorileri üzerine yapılan araştırmalarda, kariyerin gelişimi ve bireylerin kariyer tatmini ile ilgili olarak öne çıkan beş temel teori bulunmaktadır. İş Düzenlemesi Teorisi (Dawis, vd., 1964), bireylerin iş ortamlarının ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken, aynı zamanda o ortamların da yetenekli bireyler tarafından doldurulması gerektiğini vurgulamaktadır. Birey ve çalışma ortamı arasındaki karşılıklı ihtiyaçların tatmin edilmesi, iş tatminini artırmakta ve bireyin iş yerindeki kalış süresini etkilemektedir (Dawis, vd., 1968). Holland'ın Çalışma Ortamında Mesleki Kişilikler Teorisi (1985) ise kariyer seçimlerini, bireylerin kişilik özelliklerinin bir yansıması olarak ele almaktadır. Bu teori, altı farklı kişilik tipini (gerçekçi, araştırmacı, sosyal, sanatsal, geleneksel ve girişimci) ve her kişilik tipine uygun çalışma ortamlarını tanımlamaktadır. Bireyler, kişilikleriyle uyumlu işlerde daha yüksek tatmin duymaktadır (Holland, 1985). Super'ın Kariyer Gelişimi ve Benlik Kavramı Teorisi (1963), kariyerin statik değil, sürekli bir süreç olduğunu savunmaktadır. Kariyer, bireyin yaşamı boyunca gelişmekte ve değişmektedir. Bu süreç, bireyin mesleki kimliğini oluştururken, meslekle özdeşleşen bir benlik algısı yaratmaktadır. Kariyer tatmini, bu benlik algısının meslekle ne kadar uyumlu olduğuna bağlıdır (Super, 1963). Gottfredson'ın Daraltma ve Uzlaşma Teorisi (1981), kariyer gelişiminin çocukluktan itibaren şekillendiğini ve bireylerin kariyer seçimlerini toplumsal kalıp yargılara dayandırdığını ifade etmektedir. Bu süreçte, bireyler kendilerine uygun olmayan meslekleri dışlamaktadır. Kariyer tatmini, bireyin benlik algısının mesleğiyle ne kadar tutarlı olduğuna bağlıdır (Gottfredson, 1981). Son olarak, Sosyal Bilişsel Kariyer Teorisi (Lent, vd., 1994), kariyer davranışlarının bilişsel süreçler ve çevresel faktörlerin etkileşimiyle şekillendiğini öne sürmektedir. Bireylerin öz-yeterlilik inançları, hedefler ve beklentiler gibi bilişsel faktörler kariyer seçimlerini etkilerken, sosyal destek ve kariyer engelleri gibi çevresel faktörler de tatmin düzeyini belirlemektedir. Düşük destek ve

karşılaşılan engeller, bireylerin iş tatminini olumsuz etkileyebilmektedir (Lent, vd., 1994; Ng ve Feldman, 2014).

Zekâyı Anlamak

Zekâ üzerine yapılan çalışmaların tarihsel sürecine bakıldığında Antik Yunan'da zekâ kelimesinin kökeninin Aristoteles'in edilgin akıl [passive intellect] kavramına denk olduğu ifade edilmektedir. O dönemde zekâ insanın özünü tam olarak tanımlayan ve logos ile eşdeğer bir kavram olmaması bakımından denk olduğu şeklinde dile getirilmektedir. Kavramın bugünkü temelleri ise Descartes'in felsefesine dayanmaktadır (Bayık, 2019: 181). Zekâyâ ilişkin ilk bilimsel çalışmanın ise Francis Galton tarafından yapıldığı görülmektedir. Galton (1891) Genetik Deha [hereditary genius] adlı eserinde zekâ ve yeteneklerin kalıtsal olduğunu ve bunun özellikle soylu ailelerde daha belirginlik gösterdiğini savunmaktadır. Sonrasında Alfred Binet (1905), zekâyı bireyin çevresine uyum sağlama ve problem çözme yeteneği olarak tanımlamıştır. Binet, Galton'un bakış açısını eleştirerek zekânın yalnızca eğitimdeki başarıyı yansıtan kalıtsal bir özellik olarak değerlendirmemiştir. Ona göre zekâ, bireyin çeşitli durumlarla başa çıkma becerisini de içeren daha geniş bir kavram olarak tarif edilmektedir.

Zekâ kavramına ilişkin net bir tanım bulunmamaktadır. Legg ve Hutter (2017) çalışmalarında zekâyı genel tanımlamalar, psikologlar tarafından yapılan tanımlamalar ve yapay zekâ üzerine araştırma yapanların tanımlamaları olarak üç gruba ayırmıştır. Genel tanımlamada ve yapay zekâ araştırmacılarında on sekiz tanım, psikologların tanımlamalarında ise otuz beş tanım yer almaktadır. Genel tanımlamalar başlığı altında zekâ genel olarak öğrenme ve anlamaya dair bir kapasite olarak ele alınmaktadır. Birçok tanım, zekânın bilgi edinme, anlama, düşünme ve çözüm üretme gibi yetenekleri içerdiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, zekânın çevreye uyum sağlama, problem çözme, soyut düşünme, akıl yürütme ve plan yapma gibi mentâl süreçlerle ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Zekâ, yalnızca bir bilgiye sahip olmakla kalmayıp, bu bilgiyi etkin bir şekilde kullanabilme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır. Diğer taraftan, zekânın yalnızca bilişsel süreçlerle değil, deneyimlerden faydalanarak uygulama yapabilme kapasitesiyle de bağlantılı olduğu görülmektedir.

İçinde Binet, Piaget ve Gardner'ın de yer aldığı psikologlar tarafından yapılan tanımlamalarda ise zekânın problem çözme, soyut düşünme ve soyutlama yeteneği gibi bilişsel süreçlerle ilgili olduğu vurgulanmaktadır. Birçok tanımda, zekânın çevreye uyum sağlama, yeni durumlara uyum sağlama ve öğrenme kapasitesiyle bağlantılı olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, zekânın bilgiyi edinme, depolama ve kullanma gibi bilgisel yeteneklerle ilişkili olduğu belirtilmektedir. Zekâ, duyuşsal algı, dikkat, hafıza ve hayal gücü gibi daha temel zihinsel yeteneklerle de ilişkilendirilmektedir. Diğer tanımlar, zekânın sosyal hayatta etkili bir şekilde hareket etme, mantıklı düşünme, amaç belirle-

me ve çevreye uygun davranışlar sergileme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Zekâ, ayrıca, bireylerin soyut kavramları anlaması, bilgiye dayalı kararlar vermesi ve duygusal dürtüleri kontrol etme gibi daha karmaşık zihinsel süreçleri içerdiği yönüyle de açıklanmaktadır. Genel olarak bu tanımlar zekânın hem bilişsel hem de sosyal uyum sağlama yeteneğini kapsayan çok yönlü bir kavram olduğunu göstermektedir.

Yapay zekâ araştırmacılarının yaptıkları tanımlarda ise ilk olarak, hedeflere ulaşma ve adaptasyon yeteneği ön planda yer almaktadır. Zekâ, sistemlerin belirsiz çevrelerde uygun eylemler gerçekleştirebilmesi, yeni ve değişen koşullara uyum sağlayabilmesi, hedeflere ulaşabilmesi için gerekli beceriler olarak tanımlanmaktadır. Bu başlık altında, zekânın çevresel taleplere göre esnek bir şekilde uyum sağlama ve gelişen koşullara göre strateji belirleme yeteneği vurgulanmaktadır. İkinci olarak, bilgi işleme ve öğrenme yeteneği de önemli bir başlık olarak öne çıkmaktadır. Zekâ, bilgi işleme sistemlerinin çevresine uyum sağlama, deneyimlerden öğrenme ve sınırlı bilgiyle uygun çözümler geliştirme becerisi olarak tanımlanmıştır. Bu başlık altında, zekânın bir sistemin çevresel etkileşimlerden nasıl ders çıkarıp, öğrenerek gelişebileceği üzerinde durulmaktadır. Üçüncü olarak, esneklik ve zamanla gelişim önemli bir özellik olarak tanımlanmıştır. Zekâ, çevreye ve koşullara uyum sağlama yeteneğiyle birlikte, zamanla daha iyi hale gelme, yani sürekli olarak gelişme kapasitesine sahip olma olarak da tanımlanmaktadır. Son olarak, karmaşıklık ve adaptif davranış da zekânın önemli yönlerinden biri olarak belirtilmektedir. Zekâ, karmaşık ortamlarda uygun davranışlar sergileyebilme, hız ve karmaşıklık sınırlamaları içinde çevresel taleplere uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Yapılan tüm bu tanımlamalarda ortak noktanın, zekânın bir bireyin veya sistemin çevresiyle etkileşime girerek hedeflere ulaşabilme ve yeni durumlara uyum sağlama yeteneğiyle ilgili olduğu, çevresel uyum, esneklik, problem çözme ve bilişsel süreçleri içerdiği görülmektedir.

Zekânın Farklı Türleri

Gardner 1983 yılında yayımladığı *Frames of Mind* (2011) kitabında zekâyı mantıksal, dilsel, mekânsal, müzikal, kinestetik, içsel (kendi kendini tanıma), doğa bilgisi ve kişilerarası (başkalarını tanıma) şeklinde daha geniş bir perspektifle ele almıştır. Gardner, geleneksel anlayışın ötesine geçerek çoklu zekâ teorisini ortaya koymuştur. Böylece zekânın sadece mantıksal ve dilsel yeteneklerle sınırlı olmadığını farklı türlerde kendini göstereceğini vurgulamıştır.

Alibaba'nın kurucusu Jack Ma, 2018 Davos Zirvesinde yaptığı konuşmada (youtube.com, 2018), teknoloji ve insanî değerlerin etkileşimi üzerine önemli tespitlerde bulunmuştur. Ma, makinelerin ve çiplerin alanının yalnızca teknoloji olduğunu, oysa insan zekâsının kalp temelli duygusal kapasitesine dayandığını vurgulamıştır. Bu bağlamda, "*Makinelerin çipleri var, insanların ise kalpleri var*" ifadesini kullanarak, teknolojik donanımın ötesinde insanî değerlere,

duygusal zekâya ve sevgiye atıfta bulunmuştur. Jack Ma'nın konuşmasındaki bir diğer önemli vurgusu ise bireylerin başarıya ulaşma yollarının sadece bilişsel yeteneklerine yönelik olan bilişsel zekâlarına (IQ) dayalı olmaması gerektiğidir. Konuşmasında, Love Quoiient olarak ifade ettiği zekâ türünün önemine vurgu yapan Ma, uzun vadeli başarıyı sağlamak için yüksek duygusal zekânın (EQ) ve yüksek sevgi katsayısının (LQ) önemini belirtmiştir. *“Başarılı olmak için yüksek EQ'ya sahip olmalısınız, başarıyı çabuk kaybetmek istiyorsanız yüksek IQ'nuz olmalı ve saygı görmek istiyorsanız yüksek LQ'ya sahip olmalısınız”* şeklindeki açıklaması, duygusal zekânın ve sevgi odaklı ilişkilerin kişisel ve profesyonel başarı üzerinde kritik bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Ma, Alibaba'da istihdam edilen kendi çalışanları açısından kadın ve erkeklerin zekâ dağılımlarına yönelik de şöyle bir açıklamada bulunmuştur *“Bu üç zekâ bir araya geldiğinde; erkeklere bakıldığında yüksek IQ, düşük EQ ve çok düşük LQ olduğu görülüyor. Fakat kadınlar bu üç zekânın dengesi açısından en iyi noktada bulunuyorlar. Kadınlar erkeklere göre başkalarını daha çok önemsiyor. Hatta Alibaba'da en çok kadınlar alışveriş yapıyor o da eşleri ve çocukları için. Şirketinizin başarılı olmasının istiyorsanız bu üç zekâ türünü dengeli bir şekilde kullanan çalışanlar seçmelisiniz”*. Bunun yanı sıra, Ma, çocuklara bilgisayarların ve makinelerin yapamayacağı becerilerin öğretilmesi gerektiğini vurgulamış, bu becerilerin insanlara özgü insanî değerler ve duygusal zekâ gibi unsurlar olduğunu ifade etmiştir. *“Makineler sizi sizden daha iyi tanıyacak, bu yüzden insanlar içe bakmalı”* şeklindeki açıklaması, teknolojinin gelişmesiyle birlikte insanın içsel dünyasına yönelmesi gerektiği noktasına dikkat çekmektedir. Sonuç olarak, Jack Ma'nın bu insan odaklı liderlik ve inovasyon anlayışına dayalı konuşmasında, başarılı olmak için yalnızca teknik bilgi ve becerilerin değil, aynı zamanda yüksek duygusal zekânın, sevgiye dayalı ilişkilerin, başkalarını düşünmenin ve içsel farkındalığın da önemli birer faktör olarak öne çıktığı görülmektedir. Bu yaklaşım, insanın yalnızca teknolojiyi kullanan bir araç değil, aynı zamanda duygu, sevgi ve değerlerle var olan bir bütün olduğunu vurgulamaktadır.

Zekâ Katsayısı (IQ), her bireyin bilişsel performansını ölçen ve sonuçlarını aynı yaştaki kişilerle karşılaştıran belirli test sonuçlarına dayanan bir insan zekâ ölçüm tekniği olarak tanımlanmaktadır. IQ testlerinin Çin'de, yaklaşık beşinci yüzyılda ortaya çıktığına inanılmaktadır, ancak Batı'da bilimin dikkatini çeken ilk test, Fransız psikolog Alfred Binet tarafından 20. yüzyılın başlarında oluşturulmuş ve öğrenme güçlüğü çeken öğrencileri tespit etmek amacıyla okullarda uygulanmıştır. Zihinsel yaş kavramını geliştiren Binet 1905'te, zihinsel gelişim ile fiziksel gelişim arasındaki fark psikolojik teoriye dahil edilmiştir. Binet, öğrenme güçlüğü çeken çocuklar için bir test tasarlayarak zekâyı çok boyutlu bir şekilde ölçmeyi amaçlamıştır. Bu test, çocuğun zekâ düzeyini, kendi kronolojik yaşına göre değerlendirmekte ve IQ'yu zihinsel yaşın, kronolojik yaşa oranı ile hesaplamaktadır ($IQ = \text{zihinsel yaş} / \text{kronolojik yaş} \times 100$) (Bea-

uvais, 2016: 306). Kronolojik yaş, çocuğun yaşıyla ilgiliyken, zihinsel yaş, bu çocuğun performans düzeyinde başarı gösteren ortalama bir çocuğun yaşını ifade etmektedir. Kısa bir süre sonra Alman psikolog William Stern, bireylerin zihinsel yaşını ve kronolojik yaşını hesaplayarak, yaşlarına göre entelektüel kapasitelerine karşılık gelen bir sonuç elde etmek için IQ ifadesini oluşturmuştur. Bu test, bir Amerikan psikoloğu olan David Wechsler tarafından geliştirilmiş ve William Stern'in test ilkelerini yeni bir seviyeye taşıyarak IQ testini yalnızca yetişkinlerin zihinsel kapasitesini ölçen bir teste dönüştürmüştür. David Wechsler tarafından önerilen yeni çalışmalar, özellikle yetişkinler için geçerli olan aşağıdaki sınıflamaya yol açmıştır. 130 ve üzeri IQ: üstün yetenek 120-129 IQ: yüksek zekâ 110-119 IQ: ortalamanın üstü zeka 90-109 IQ: ortalama zeka. 80-89: hafif zekâ geriliği, 66-79: sınırda, 51-65: hafif zayıflık, 36-50: orta zayıflık, 20-35: şiddetli zayıflık, IQ 20'nin altında: derin zayıflık olarak yorumlanmaktadır (Akdeniz, 2016: 16).

Duygusal Zekâ (EQ) ise bireyin kendinin ve başkalarının duygularını izleme, aralarındaki farkları ayırt etme ve bu bilgiyi düşüncelerini ve eylemlerini yönlendirmek için kullanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Slove ve Meyer, 1990). Duygusal zekâ kavramını 1995 yılında yayımladığı Duygusal Zekâ kitabıyla popüler hale getiren Daniel Goleman ise kavramı kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, umut besleme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, ruh halini düzenleyebilme ve kendini başkasının yerine koyabilme şeklinde tanımlamaktadır (2010: 63). Görüldüğü gibi duygusal zekâ, bireyin motivasyonunu koruyarak hedeflerine ulaşmak için çabalaması, engellerle karşı karşıya geldiğinde vazgeçmek yerine çözümler üretmesi ve ilerlemeye devam etmesi, anlık arzularını kontrol ederek uzun dönemli hedeflerine odaklanabilmesi, duygusal iniş çıkışlarını yöneterek dengede kalabilmesi, empati kurabilmesi ve geleceğe dair olumlu bir bakış açısına sahip olması gibi bileşenlerle donatılmış duygusal ilişkileri yönetme kapasitesini ifade etmektedir.

Goleman (2010) bireylerin yalnızca bilişsel zekâ (IQ) açısından değil, aynı zamanda duygusal zekâ (EQ) açısından da değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Çünkü bireyin toplumdaki yeri IQ dışındaki sosyal sınıf, şans vb. gibi diğer özelliklerine göre de belirlenmektedir. Bu konu, popüler kültürde de sıkça ele alınmaktadır. Örneğin, 11 yaşında üniversiteye giden bir dâhi olan Sheldon Lee Cooper'ın çocukluğunun anlatıldığı Young Sheldon dizisinin bir bölümünde, Sheldon ve ikiz kız kardeşi Missy bir teste tabi tutulur. Test sonuçları, Sheldon'un IQ seviyesinin oldukça yüksek olduğunu, ancak kız kardeşinin EQ'sunun Sheldon'a kıyasla üstün olduğunu gösterir. Bu durum, zekânın farklı boyutlarını ve bireylerin sosyal ve duygusal becerilerinin de başarı ve tatmin açısından önemli olduğunu güzel bir örneğidir. Sheldon'un bilişsel zekâsı akademik başarı için bir avantaj sağlarken, kız kardeşinin duygusal zekâsı, insan ilişkilerinde ve günlük hayattaki başarı için önemli bir rol oynamaktadır.

Bu örnek, Gardner'ın çoklu zekâ teorisiyle de örtüşmekte olup, bireylerin farklı alanlarda güçlü yanları olabileceğini ve zekâyâ daha geniş bir perspektiften yaklaşmanın önemini vurgulamaktadır.

Kalp Zekâsı ve Sevgi Katsayısı

IQ bilişsel zekâyı EQ ise duygusal zekâyı ölçerken Jack Ma'nın sözünü ettiği LQ ise kalp zekâsını ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Ma'nın (2018) konuşmasında *“Akıllı insanlar diğer insanların göremediği bir şeyi görür. Ne istediğini ve ne istemediğini anlar. Başarılı insanlar her zaman pozitif, başkalarından şikâyet etmeyen, olaylara farklı bakabilen, bağımsız düşünebilen, takım çalışmasına uyumlu, başkalarını önemseyen insanlardır. İnsanlar içlerine bakmazsa asla akıllı olamazlar. Veri teknolojisi insanın içini anlamak için çabalyor. Biz sevginin ve diğerlerine özen göstermenin ipuçlarını bulmalıyız”* ifadeleri geçmektedir. Bu konuşma ile Ma, başarı ve zekânın sadece teknik becerilerden ibaret olmadığını; öz farkındalık, başkalarına empati, pozitif tutum ve sevgi gibi insani değerlerin de diğerlerinden farklılaşmamız için çok önemli bir kaynak olduğu mesajını vermektedir.

Kalp zekâsına erişim bireyin içsel benliğiyle bağlantılıdır. Bireyin çocukluk döneminden gelen duygusal, psikolojik veya ruhsal yönlerini ifade eden içsel çocukla iletişim halinde olunması yani en derin duygusal yönlerine yönelik farkındalık ve kabul geliştirmesi kalp zekâsına erişmek için önemli bir adım olarak ifade edilmektedir.

Kalp Beyni [heart brain] kavramını ortaya çıkaran Andrew Armour, kalbin kendi karmaşık içsel sinir sistemine sahip olduğunu ve bu sistemin beynin işlevlerini desteklemenin ötesine geçerek bağımsız bir şekilde çalışabildiğini ifade etmektedir (Armour, 1991). Araştırmaları sonucunda kalbin sinir sisteminin bilgiyi algılama, işleme ve dahili olarak kodlama kapasitesine sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bunun ise kalbin öğrenme, kısa ve uzun vadeli hafıza oluşturma ve yeniden şekillenebilme [neural plasticity] yeteneklerine sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum kalbin yalnızca bir organ değil aynı zamanda zihinsel ve duygusal süreçlerle derin bağlantıya sahip bir sistem olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir (McCarty ve Shaffer, 2015). McCarty vd.'nin (1998) bulgularına göre olumsuz düşünce döngülerini ortadan kaldıran tekniklerin ve takdir, şefkat, sevgi, merhamet gibi olumlu duyguların bireylerin sinir sisteminde denge ve düzen sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada düşük maliyetli müdahalelerle bireylerin sağlık ve iyi olma hallerinde önemli ve olumlu etkiler yaratılabileceği savunulmaktadır.

Duyguları yönetme yeteneği, onları bastırmak yerine daha yüksek nitelikli duygulara ve algılara dönüştürmeyi öğrenmek, bireysel ve toplumsal bilincin ilerlemesi için gereklidir. Tarih boyunca, suçlama, nefret ve intikam gibi duygusal yönetimsizliklerin acı döngüler yarattığı görülmektedir. Kalbin sezgisel rehberliğini dinlemek, düşünce ve duyguları yeni algılara dönüştürmeyi

kolaylaştırmaktadır. Bu durum, duygusal tepkileri seçme ve mekanik tepkiler yerine bilinçli yanıtlar verme yeteneğini artırmaktadır. Olumsuz duyguları tanıyıp yerine yenileyici ve aydınlanmış bakış açıları getirmek, kalbin zekâsına erişim sağlayan tekniklerin en önemli faydalarından biri olarak ifade edilmektedir. Zihnin sesinin kalbin sesinden ayırt edilebilmesi için şu örnek yardımcı olabilecektir. İş yerindeyken:

- Zihin: Kim bu, kendini ne sanıyor? İyi işleri o alıyor ve bana berbat işler kalıyor bu duruma çok kızgınım.

- Kalp: Onun için de işler zor ve yoruluyor. Sakin kalmalıyım ve dedikodulara kapılmamalıyım. Belki de tutumumu değiştirip onu öğle yemeğine davet etmeliyim (Rozman, 2016: 29).

Bu örneğin farklı şekillerini pek çok kişi gerek iş gerek özel hayatında sayısız defa deneyimlemiştir. Örnekte görüldüğü gibi birey kalbin rehberliğine göre hareket ettiğinde tutumunda olumlu yönde bir değişim olmaktadır. Daha uygun ve durumu daha iyi karşılayan tepkiler verme eğilimi göstermektedir. Kalp zekâsı devreye girdiğinde aslında en büyük kazanan zihindir çünkü kalbin rehberliği sayesinde zihin daha geniş ve bütüncül bir bakış açısı kazanarak mantıklı kararlar alma yeteneğini geliştirmektedir.

Kariyer Tatmininde Kalp Zekâsının Yeri

Her insanda doğuştan var olan fakat herkesin kolayca erişemediği kalp zekâsı iş yaşamında bireyin sadece kendi duygularını değil başkalarının duygularını da anlamasını ve duyarlı bir şekilde yanıt vermesini gerektirmektedir. Duygusal farkındalık, içsel güven, kendi gibi olabilme, başkalarını düşünme gibi insanın duygusal ve ruhsal yönlerini kapsayan bir yetenek olan kalp zekâsının göstergesi olan sevgi katsayısı yüksek bireyler, duygusal dengeyi sağlama, kendilerini olduğu gibi kabul etme ve tüm yönleriyle özdeşleşme gibi özelliklerde de önemli bir kapasiteye sahip olmaktadır.

Yüksek sevgi katsayısı sezgisel ve insan odaklı olmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla çalışan olarak karar alırken diğer çalışma arkadaşları ve yöneticilerin, yönetici olarak karar verirken çalışanların ya da diğer paydaşların alınan kararların duygusal etkilerine nasıl tepki vereceklerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Patagonia markasının kurucusu Yvon Chouinard markasını çevresel ve toplumsal duyarlılıkla hareket ederek insan odaklı ve başkalarını da düşünen bir felsefe üzerine konumlandırmıştır. Bu durum bir işi severek yapmak için sadece finansal başarı değil güçlü bir anlam duygusu ve tatmin sağlamanın da gerektiğinin bir göstergesidir. Bireyin kendi değerleriyle uyumlu bir şekilde çalışması da tatmin duygusunun oluşmasında önemli bir etkidir. Bir öğretmenin yalnızca kendisine sunulan müfredatı tamamlamaya göre hareket etmeyip öğrencilerinin bireysel gelişimlerine de odaklanması kariyerine ilişkin duygularının olumlu yönde gelişmesine etki edecektir. Maria

Montessori (1912), çocukların hem duygusal hem de içsel gelişimine önem veren ve çocukların hayatını değiştirmeye odaklanarak kendi işine olan tutkusunu da besleyen Montessori metodunu geliştirmiştir. Yüksek sevgi katsayısı Ma'nın (2018) da belirttiği gibi saygınlığın artmasına ve grup içinde güvenilir bir kişi olarak görülmeye imkân tanımaktadır. Google tarafından hayata geçirilen Project Aristotle araştırması, ekip üyelerinde psikolojik güvenlik algısının yüksek olmasının başarının anahtarı olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır. İş arkadaşlarının nasıl hissettiğine karşı duyarlı olan, eşit söz hakkının hâkim olduğu, ne hissettiğini açıkça dile getiren bireylerin olduğu ekiplerin daha iyi puanlar aldığı görülmüştür (nytimes.com).

Bireyleri kalp, zihin ve duygular arasında denge sağlaması için gerçekleştirilen kalp uyum [heart coherans] eğitim programlarında elde edilen, dayanıklılığın artışı, zihinsel ve bedensel sağlığın iyileşmesi, yaratıcılık vb. gibi sonuçlar hem bireyler hem de bireylerin çalıştığı organizasyonlar tarafından istenen çıktılardır. Kalp uyumunun sağlanması bireylerin ve takımların öz düzenleme becerilerini artırmalarını ve kalp zekâlarına erişmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu durum ise sağlıklarında bir iyileşme ve performans artışını getirmektedir. Kalp zekâsının geliştirilmesine yönelik yapılan uygulama çalışmaları sonrasında bireysel ve sosyal uyumun arttığı, daha yüksek bireysel ve kolektif işlevsellik seviyesine ulaşıldığı ve daha güçlü bağlar olduğu gözlemlenmiştir. Avrupa ve ABD'de faaliyet gösteren beş global şirketin 5700 çalışanının dahil edildiği kalp uyumu çalışmasında bireylerin öncesi ve sonrasına ilişkin psikometrik anket değerlendirmelerinden elde edilen sonuçlara göre altı ila dokuz hafta içinde uyum araçlarının uygulanması sonucunda yorgunlukta %44, kaygıda %52, öfkede ve depresyonda %60 azalma, uyku kalitesinde %33 iyileşme, bununla beraber fiziksel semptomlar arasında yer alan vücut ağrısında %44, hazımsızlıkta %43 ve hızlı kalp atışında %63 azalma gözlemlendiği bulgularına ulaşılmıştır. Altı ay ve bir yıl sonra bazı şirketler tarafından tekrar yapılan değerlendirmeler sonucunda elde edilen iyileşmelerin sürdürülebilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların iş yerinde bunalmış hissetme ve işten ayrılma niyetlerinde ise önemli bir azalma olduğu bildirilmiştir. Bu çalışmanın ilgi çekici tarafı ise ilgili kuruluşlarda bazı çalışanların uyuma ilişkin araçları kullanmaya devam etmemelerine rağmen iyileşmenin devam ettiği bunun da kalp uyumu için çaba gösteren çalışanların çabalarının genel ortamda olumlu yönde değişikliği sağladığı ve bunun sosyal uyumun çarpan etkisi yaratmasıyla ilişkilendirildiği belirtilmektedir (Martin, 2016: 71).

Yapılan çalışmalar çalışanlar arasında sürdürülen olumlu etkileşimlerin ve sosyal uyumun genel iş ortamını da iyileştirdiğini göstermektedir. Bu gözlem kariyer tatmininin yalnızca bireysel çabalarla değil kolektif bir enerjiyle de desteklenebileceğini ortaya koymaktadır. Kalp zekâsının geliştirilmesine yönelik çabalar olumsuz duygu durumlarının azalmasını sağlayarak iş yerindeki stresin azalmasına ve sağlıklı bir duygusal ortam oluşturulmasına zemin

hazırlamaktadır. Bu durum çalışanların işlerine daha olumlu bir perspektiften bakıp tatmin düzeylerine olumlu katkılar sağlayabilecektir.

Sonuç

Bu çalışma, zekâ kavramını sadece bilişsel ve duygusal boyutlarla sınırlamayıp, kalp zekâsı (LQ) gibi insanî değerleri temel alan, başkalarının da iyiliğine odaklanan bir yaklaşımla genişletmesi amaçlamaktadır. Böylece IQ ve EQ'nun bireylerin problem çözüme, duygusal denge ve sosyal ilişkiler gibi alanlarda önemli roller oynadığını, kalp zekâsının (LQ) bireylerin anlam arayışında benzersiz bir katkı sağlayarak iş yaşamına yönelik tatminlerine olumlu katkılar sağlayabileceği vurgulanmaktadır.

Kalp zekâsı, bireylerin yalnızca kendilerini daha iyi tanımalarına ve duygularını yönetmelerine yardımcı olmakla kalmayıp, aynı zamanda başkalarıyla daha derin ve anlamlı bağlar kurmalarına da imkân tanımaktadır. Bu bağlamda, LQ'nun empati, şefkat, sevgi ve anlam duygusu gibi insanî değerler üzerindeki etkisi, bireysel ve profesyonel yaşamda tatmini artıran bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Kalp uyumunun önemine ilişkin yapılan çalışmalarda katılımcılar arasında yapılan gözlemler, kalp zekâsını yüksek seviyede kullanan bireylerin, iş ortamlarında daha fazla uyum, verimlilik ve mutluluk sağladığını göstermektedir. Geçmiş çalışmalar ayrıca, IQ, EQ ve LQ arasında bir dengenin sağlanmasının, bireylerin hem bireysel gelişimleri hem de mesleki başarıları açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Sadece bilişsel zekâyâ (IQ) odaklanmanın yeterli olmadığı, duygusal zekâ (EQ) ve kalp zekâsının (LQ) da bireyin genel yaşam tatminine önemli ölçüde katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, Jack Ma'nın makinelerin çipleri insanların kalpleri vardır ifadesi insanları mekanikleşmekten farklı kılan şeyin, kalp ile gerçekleştiren eylemlerde gizlendiğini düşündürmektedir.

Kalp zekâsının bireylerin kariyer tatmini üzerindeki etkileri, daha insancıl ve değer temelli bir yaklaşımı iş dünyasına entegre etmenin önemini göstermektedir. Bu çalışma, IQ ve EQ'nun ötesinde, kalp zekâsının modern iş dünyasında sürdürülebilir başarı ve mutluluğu teşvik eden temel bir araç olduğunu savunmaktadır. Kalp zekâsına dayalı liderlik, çalışan bağlılığı, ekip uyumu ve kurumsal başarı için yeni fırsatlar sunmaktadır. Sonuç olarak, bireysel gelişim ve kariyer planlamasında zekâ türlerinin bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir. Kalp zekâsının toplumsal bağları güçlendirme ve iş dünyasında daha anlamlı bir değişim yaratma potansiyeli göz önünde bulundurularak, bireylerin hem bireysel hem de profesyonel düzeyde LQ geliştirme süreçlerine daha fazla önem verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Bu çalışmada kariyer tatmini ve kalp zekâsı arasındaki ilişkiler betimsel bir çerçevede literatür taramasına dayalı olarak sunulmaktadır. Dolayısıyla doğrudan neden-sonuç ilişkisi kurmak mümkün olmamaktadır. Geniş bir örneklem grubuyla, deneysel çalışmalar yapılması kavramın IQ ve EQ ölçümü

kadar standartlaştırılmasında etkili olabilecektir. Ayrıca boylamsal çalışmalar uzun dönemli bir perspektifle ele alınarak kalp zekâsının etkilerine yönelik daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilecektir. Gelecekteki çalışmaların LQ'nun liderlik, ekip çalışması, kriz yönetimi, çalışan bağlılığı gibi kavramlar üzerine etkilerine odaklanarak LQ temelli eğitimlerin bireyin iş performansına etkilerinin incelemesinin de literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 53-62. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.005>
- Abele, A. E., Spurk, D., & Volmer, J. (2011). The construct of career success: Measurement issues and an empirical example. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 55(3), 145-156. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000053>
- Akdeniz, C., (2016). *Intelligence Quotient*. Introbooks.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Armour, J. A., (1991). Anatomy and function of the intrathoracic neurons regulating the mammalian heart, in *Reflex Control of the Circulation*, I.H. Zucker and J.P. Gilmore, Editors. CRC Press: Boca Raton. 1-37.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, 9(1), 58-73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>
- Bayık, F. (2019). Aristoteles ve Descartes bağlamında akıl ve zekâ kavramlarının farkları. *Kaygı. Bursa Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, 18(1), 172-187. <https://doi.org/10.20981/kaygi.529827>
- Beauvais, C. (2016). Ages and ages: the multiplication of children's 'ages' in early twentieth-century child psychology. *History of Education*, 45(3), 304-318.
- Bhaskar, A. U., & Mishra, B. (2019). Exploring relationship between employee performance, career success, and career satisfaction. *Journal of Workplace Learning*, 31(6), 391-411. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2018-0134>
- Bhatti, M. A., Battour, M. M., & Ismail, A. R. (2017). The role of personal cultural orientations and transformational leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Personnel Review*, 46(1), 24-44. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0316>
- Binet, A. (1905). On double consciousness: Experimental psychological studies (Vol. 9715). Open court publishing Company.
- Cedfeldt, A. S., Bower, E. A., English, C., & Girard, D. E. (2010). Personal satisfaction in careers: The impact of mentoring. *Journal of General Internal Medicine*, 25(2), 123-128. <https://doi.org/10.1007/s11606-009-1116-4>
- Conley, D. J., Bacharach, S. B., & Bauer, S. (1958). The satisfaction and dissatisfaction of professionals: A review. *Sociological Review*, 6(3), 325-345. <https://doi.org/10.2307/2329813>
- Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1964). A theory of work adjustment: A review and critique. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 12, 1-24.

- Decenzo, D., & Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of Human Resources Management*. John Wiley & Sons, Inc., United States of America.
- Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multi-dimensional model. *Career Development International*, 13(3), 254-273. <https://doi.org/10.1108/13620430810870417>
- Galton, F. (1891). *Hereditary genius*. D. Appleton.
- Gardner, H. E. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books.
- Gottfredson, L. S. (1981). Circumscription and compromise: A developmental theory of occupational aspirations. *Journal of Counseling Psychology*, 28(6), 545.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86. <https://doi.org/10.5465/256352>
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>
- Kenek, G., & Sökmen, A. (2018). İş özelliklerinin işten ayrılma niyetine etkisinde kariyer tatmininin aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 622-639.
- King, Z. (2003). New or traditional careers? A study of UK graduates' preferences. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 5-26. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00081.x>
- Legg, S., & Hutter, M. (2007). A collection of definitions of intelligence. *Frontiers in Artificial Intelligence and Applications*, 157, 17.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79-122. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>
- Lounsbury, J. W., Foster, N., Patel, H., Carmody, M., Gibson, L. W., & Stairs, D. R. (2004). An investigation of personality traits in relation to career satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 12(4), 395-417. <https://doi.org/10.1177/1069072704266658>
- Ma, J. (2018, Ocak 23). Jack Ma: Love is Important In Business | Davos 2018 [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=4zzVjonyHcQ>
- Martin, H., (2016). Social coherence in *Heart Intelligence*, Childre, D. L., Martin, H., Rozman, D., & McCraty, R. Editors. Waterfront Press.
- McCraty, R., Barrios-Choplin, B., Rozman, D., Atkinson, M., & Watkins, A. D. (1998). The impact of a new emotional self-management program on stress, emotions, heart rate variability, DHEA and cortisol. *Integrative Physiological and Behavioral Science*, 33, 151-170.

- McCraty, R., & Shaffer, F. (2015). Heart Rate Variability: New Perspectives on Physiological Mechanisms, Assessment of Self-Regulatory Capacity, and Health Risk. *Global Advances in Health and Medicine*, 4(1), 46-61.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* 14th Global ed. Pearson.
- Montessori, M. (1912). *The Montessori method*. Transaction Publishers.
- New York Times Magazine. (2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. Erişim tarihi: 10.09.2024, <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169-179. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.001>
- Rozman, D., (2016). Attributes of heart intelligence in *Heart Intelligence*, Childre, D. L., Martin, H., Rozman, D., & McCraty, R. Editors. Waterfront Press.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 1-21. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1757>
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484. <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>
- Super, D. E. (1963). Self-concept in career development. *Journal of Counseling Psychology*, 10(2), 89-97. <https://doi.org/10.1037/h0046026>
- Verbruggen, M., & Sels, L. (2010). Unraveling the relationship between career counseling and career satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 227-240. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.10.003>

BÖLÜM 8

İŞLETMELERDE YAPAY ZEKÂ VE YAPAY ZEKÂ KAYGISI: DÖNÜŞÜM MÜ, TEHDİT Mİ?

Mustafa ALTINTAŞ¹

¹ Öğr. Gör. Dr. Yozgat Bozok Üniversitesi ORCID: 0000-0002-9846-5513 mustafaltintas40@gmail.com

GİRİŞ

Son yıllarda yapay zekâ, işletmelerin ve aslında bütün kuruluşların iş görme şekillerini hızla değiştiren ve dönüştüren bir teknoloji olarak ön plana çıkmıştır. Yapay zekâ, Endüstri 4.0'ın bir ürünü olarak bütün insanlığın hayatına girmiş ve sunduğu fırsatlar, örgütlerin daha verimli, esnek, sürdürülebilir ve yenilikçi hale gelmesine imkân sağlarken bunun yanı sıra sermaye sahipleri, patronlar, yöneticiler ve en önemlisi çalışanlar için çeşitli kaygıları da beraberinde getirmiştir. Bu kaygılar yapay zekânın hem bireysel hem de örgütsel açıdan özellikle stratejik yönetim düzeyinde ele alınması gereken önemli bir faktör haline gelmiştir.

Yapay zekânın örgütlerdeki kullanımı operasyonel süreçlerden müşteri denetimine, bilgi sistemlerinden stratejik planlamaya kadar birçok alanda etkinlik ve verimlilik sağlarken, çalışanlar üzerindeki etkileri gözle görülür bir şekilde artmıştır. Özellikle işten çıkarılma endişeleri, etik sorumluluklar gibi kaygılar, çalışanların sürekli düşündükleri bir durum haline gelmiştir. Özellikle çalışanların iş güvencesi konusundaki hassasiyetleri, yetenek ve rol konusunda uyumsuzlukları, yapay zekânın örgütlerde yaygın bir şekilde benimsenmesinin önündeki engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumlar örgütlerin sadece teknolojik altyapı değil aynı zamanda insan odaklı stratejilerini de yeniden ele almasını zorunlu hale getirmektedir.

Yapay zekâ kaygısı genel açıdan değerlendirildiğinde bireylerin bu teknolojinin potansiyel olarak açığa çıkacak olumsuz etkileri hakkında hissettikleri endişe, korku ve belirsizlik olarak ifade edilebilir. Örgütsel açıdan bakıldığında bu kaygılar iş verimliliğinde azalmalar, insan-makine etkileşimindeki etik problemler, veri gizliliği ve veri güvenliği açısından birçok unsuru içerisinde barındırmaktadır. Bu gibi problemler örgüt içerisindeki sessiz istifa, motivasyon kaybı, çalışan bağlılığında azalma gibi dolaylı sonuçları beraberinde getirecektir.

Bu açıdan düşünüldüğünde örgütlerin yapay zekâ teknolojilerini benimserken karşılaştıkları zorlukları hem de bu teknolojilerin neden olduğu kaygıları göz önünde bulundurmaları önemlidir. Bu çalışmada yapay zekânın örgütlerdeki kullanım alanları, avantajları, çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki meydana getirdiği kaygılar ele alınmıştır. Ayrıca yapay zekâ kaygısının meydana getirdiği etkileri en asgari düzeye indirmek için benimsenebilecek stratejilere değinilmiştir. Böylece örgütlerin yapay zekâdan faydalanırken ortaya konulacak stratejiler sayesinde örgütlerin en önemli unsur olan insanın da unutulmaması gerektiği vurgulanmıştır.

1. YAPAY ZEKÂ

Yapay zekâ algı, muhakeme, öğrenme, iletişim kurma ve karmaşık ortamlarda hareket etmeyi içeren ve bunları yaparken de insanı taklit etme teme-

linde hareket eden bir yapıdır. Bu süreçte insanı tamamen taklit etmesi hatta bir işi insandan daha iyi yapması da söz konusudur. Yapay zekâ makinelerde, insanlarda veya diğer canlılarda meydana gelen tüm davranışları anlamlandırmayı da amaçlamaktadır. Bu yönüyle yapay zekâ hem mühendislik hem de bilimsel hedeflere sahiptir (Nilsson, 1999).

Teknolojinin ilerlemesi ve yapay zekâ sistemlerinin sürekli gelişmesinin bir yansıması olarak kullanım alanları her geçen gün artmaktadır. Yapay zekâ ve uygulamaları ile güvenilir, kaliteli ve uygun maliyetli hizmetlerin yaygınlaştırılması mümkün hale gelmektedir Sağlık alanına bakıldığında hastalara reçeteyle verilen ilaçların tespiti için yapay zekânın yaklaşık %75 oranında başarı sağladığı ifade edilmektedir (Maraş vd., 2024). Yapay zekâ, makine öğrenimini esas alan ve temel olarak gelişen insan zekâsının bir benzeri olma yolunda gelişim gösteren bir yapı olup örgütlerin başta üretim süreçleri olmak üzere muhasebe, insan kaynakları, kariyer yönetimi, yetenek yönetimi gibi birçok işletme fonksiyonu açısından önem arz ettiği ifade edilmektedir (Demir, 2021).

John Mccarthy tarafından 1956 yılında Dortmund'da verilen bir konferansta ilk kez gündeme getirilen yapay zekâ kavramı, o günden bugüne ve özellikle günümüzde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Yapay zekânın kavram olarak kullanılmasında etkili olan faktörler akıl tahminlerinde bulunma, yeni kazanımlar ve öğrenme, karma karışık problemleri çözebilme, farklı ortamlara entegre olabilmeye, değişik insan deneyim ve tecrübelerine uyum sağlayabilme olarak sunulmaktadır. Günümüzde yapay zekâ çalışmaları özellikle işletmelerde kullanılmasının yanı sıra okullara dahi girmiş akıllı tahta, akıllı bilgisayar, e-akıl laboratuvarları, akıllı odalar vb. gibi isimlerin altında eğitim-öğretim sistemini farklı bir boyuta taşımayı başarmıştır (Özbek, 2024).

Genel anlamda bakıldığında yapay zekâ örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde ve süreçlerini verimli hale getirmelerinde önemli bir teknoloji olarak dikkat çekmektedir (Brynjolfsson & McAfee, 2017). İşletme fonksiyonlarının yanı sıra veri analitiği, karar destek ve otomasyon sistemleri, müşteri ilişkileri yönetimi gibi alanlarda yapay zekânın sunmuş olduğu yenilikçi çözümler, yapay zekânın iş yaşamında geniş bir kabul görmesini sağlamıştır. (Smith & Anderson, 2018).

Yapay zekânın iş yaşamında olduğu gibi bireysel ve toplumsal yaşamda da sıklıkla kullanıldığı bir gerçektir. Fakat yapay zekânın bireylerin tümü tarafından aynı şekilde algılanması ve tecrübe edilmesi mümkün değildir. Bireylerin sosyo-demografik özellikleri, duygusal ve bilişsel durumları nedeniyle yapay zekâyı aynı gözle bakamayabileceklerdir. Dünyanın hızla gelişmesi, nüfus artışı, işsizlik gibi durumlar ve yapay zekânın hayatımızda yer alması, meslekler üzerinde önemli etkilere neden olabilecektir. Bu önemli etkilerin çoğunluğu ise meslek mensuplarının işlerini tehdit edecek durumlar olmasıdır (Tredinick, 2017).

2. YAPAY ZEKÂ KAYGISI

Her ne kadar yapay zekâ örgütler için birçok fayda sağlasa da bunun yanında bazı dezavantajları da beraberine getirmektedir. Bunun en önemli dezavantajı yapay zekâ kaygısı olup bireyler, örgütler ve toplumsal yaşam için kritik bir konudur. Yapay zekâ kaygısı bireysel düzeyde psikolojik rahatsızlıkları meydana getirmekle birlikte bunun yanı sıra örgütlerin yenilik süreçlerini ve teknolojiye adaptasyon süreçlerini etkilemektedir (Li & Huang, 2020).

Yapay zekâ örgütlerin üretkenliğini artırmak, maliyetlerini minimum seviyeye indirmek ve karar verme süreçlerine yardımcı olmak gibi avantajlar sunsa da kaygısının oluşturduğu işsiz kalma korkusu, panik olma ve sinirlilik hali gibi durumlar yapay zekânın faydasından çok zararını ortaya koymaktadır. Bunun en temel sebebi ise yapay zekânın iş yaşamında çalışanların yerini tamamen alma endişesidir (Johnson ve Verdicchio, 2017).

Yapay zekâ kaygısının iş yaşamında veya toplumsal alanlarda yeni ortaya çıkan bir kavram olmadığı esasında teknolojinin insan hayatına girmesiyle birlikte teknolojiye duyulan korku olarak ifade edilen “teknofobi” ile literatürde adlandırıldığı söylenebilir. Teknofobi genel olarak psikolojik faktörlerin, kaygı ve olumsuz yaklaşımların, bireyleri yeni bir teknolojiyi keşfetmeye veya denemeye karşı sınırlayabileceğini ifade etmektedir. Diğer yandan teknofobi, bilgisayar yığılı olarak ifade edilmiş olup teknoloji ve bilgisayarla ilgili direnç, düşmanlık ve saldırgan düşüncelerin ortaya çıkabileceği belirtilmektedir (Gilbert vd., 2003).

Teknofobi ile başlayan bu süreçte iki tür kaygı durumundan bahsetmenin mümkün olacağı ifade edilmekte ve bunların durumluk kaygı ve sürekli kaygı olduğu belirtilmektedir. Durumluk kaygı olarak ifade edilen kaygı türünde sinir sisteminin gerginlik, endişe, sinirlilik duyguları ile artan etkinliğinden oluşan geçici bir duygu durumu olduğu ortaya konulmakta ve bireylerin bilgisayar kullanımı açısından negatif hisleri veya öğrencilerin dersler karşısındaki korkuları bu gruba dâhil edilmektedir (Çavuş ve Günbatır, 2008). Diğer yandan sürekli kaygı ise endişe, korku gibi negatif duygulara dikkat etme, bunlara tecrübe etme ve bildirme konusunda istikrarlı olma eğilimini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra çevresel uyaranlar olarak tanımlanan olaylar, başkalarının söylediği sözler, bireyde sürekli bir tehdit unsuru olarak anlamlandırılmaktadır (Gidron, 2013). Yapay zekâ kaygısı ise durumluk kaygı grubuna dâhil edilebilir. Çünkü genelde teknolojiyle ilgili olan bu unsurdur.

Yapay zekâ kaygısıyla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında literatüre ilginç sonuçların kazandırıldığı göze çarpmaktadır. Örneğin Wang ve Wang (2022) yapay zekâ kaygısıyla ilgili bireylerden gelişim yapay zekâ uygulamalarına uygun olarak kariyer beklentisi ve buna ilişkin becerilerini geliştirilmesi istendiğinde yapay zekâ kaygısının meydana gelebileceği ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra bu kaygının bireyleri yüksek derecede motivasyona gösterme

eğilimine iteceğini ve öğrenme davranışı sayesinde mesleki becerilerinin gelişim göstereceğini ifade etmişlerdir. Her ne kadar kaygı negatif görünse de bu durum pozitif yönde bir kazanımın olabileceğine işaret etmektedir.

Literatürde yer alan bir diğer örneğe göre yapay zekâ uygulamalarının bireylerde kaygı ile birlikte negatifiklere yol açabileceği belirtilirken yapılan araştırmada mesleklerin yaklaşık %60'ının temel uygulamalarının en az üçte birinin otomatikleşeceği ifade edilmiştir. Bununla birlikte işgörenler için ise ciddi manada değişim ve dönüşüm gerektireceği, yeterli değişim ve dönüşümü sağlayamayanların ise işsiz kalabileceği öne sürülmektedir (Manyika vd., 2017).

Sucu (2019) ise araştırmasında bilgisayar bilim alanından Cem Say'ın yapay zekâ kaygısını yersiz bir kaygı olarak nitelendirdiğini ifade etmektedir. Yapay zekâlara bu özellikleri kodlayanların insanlar olduğunu ve insanlar onlara hangi özelliği kodlarsa o şekilde davranacaklarını savunmaktadır. Ayrıca Cem Say yapay zekânın gelecekte işimizi kolaylaştıracağı, pek çok konuda bize yardım edeceği görüşündedir. Fakat Elon Musk Cem Say'ın düşüncesinin aksine gelecekte yapay zekânın yapabileceklerinden kaygılanmakta ve yapay zekânın ölümsüz bir diktatöre dönüşebileceği, insanoğlunun karşılaştacağı en büyük tehdit olacağı görüşündedir (Belber ve Özmen, 2024).

Yapay zekâ kaygısıyla ilgili yapılan çalışmaların yanı sıra bu kavramı açıklayabilecek bazı yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneğin tekinsiz vadi yaklaşımı bunlardan birisidir. Bu yaklaşımda bir nesne veya programın insana olan benzerliği ve yakınlığı ele alınmaktadır. Yaklaşımın göre yapay zekâ çıktılarının insana benzetilen özelliklere sahip olması durumunda birey üzerinde korku, kaygı ve çeşitlik psikolojik sorunların yer alabileceği öngörülmektedir (Chen vd., 2024). Diğer yandan gerekçeli eylem yaklaşımı da yine yapay zekâ kaygısını açıklayan yaklaşımlardan birisidir. Bu yaklaşım, bireysel inançların davranışsal niyetlere yol açabileceğini öne sürmekte ve bireyin davranışlarının sebeplere dayandığını ve birey sonuçlarını düşünerek bazı davranışları sergileyebileceklerini ifade etmektedir (Ajzen ve Fishbein, 1980).

3. YAPAY ZEKÂNIN RİSKLERİ VE ALINABİLECEK ÖNLEMLER

Yapay zekâ uygulamaları, örgütlere sağladığı yenilikçi çözümler ve diğer faydaları sayesinde iş yaşamında hızla yaygın bir kullanıma sahiptir. Fakat bu teknolojilerin hızla gelişimiyle birlikte riskler ve güvenlik sorunları beraberce gelmektedir. Özellikle yapay zekâ sistemlerinin büyük miktarda veriye ihtiyaç duyması, veri gizliliği ve güvenliği açısından önemli tehditler oluşturmaktadır (Bostrom ve Yudkowsky, 2018). Hassas ve önemli bilgilerin korunmasında yetersizlik olması durumunda, kişisel verilerin ihlali ve siber saldırılar meydana gelebilmektedir (Efe, 2021). Veri setlerini kullandığı için yanlış verilerin yüklenmesi durumunda her zaman doğru çalışmayabilir ve önyargılı sonuçlar üretebilir (Derin ve Öztürk, 2020).

Yapay zekâ uygulamalarının meydana getirebileceği riskleri yönetmek ve güvenliği sağlamak için teknik ve etik yaklaşımlar geliştirilmeli ve sürdürülebilir bir şekilde uygulanmalıdır. Yapay zekâ kaynakları risklerin azaltılması için aşağıda uygulamalar yapılabilir:

Yapay zekâ algoritmalarının kararları karmaşık olduğundan yüklenen verilerin şeffaf ve anlaşılır olması, çıktılarının kalitesini artırır ve yanlış çıktı verme olasılığını azaltır (Bathae, 2018).

Yapay zekâlar günümüzde denetime muhtaç bir yapıdadır. Her ne kadar insanların yapabildiği işlerin bir kısmını yapabilse de hatalı sonuçlar üretebilmektedir. Elde edilen çıktılarının insanlar tarafından denetlenmesi gerekmektedir (Şahiner vd., 2021).

Yapay zekânın sistemleri insan gibi hatalarını fark edip düzeltmediği ve yüklenen veriler ile komutlar dâhilinde işlemleri gerçekleştirdiği için aynı hataları tekrar edebilme olasılığı yüksektir. Etik ihlallerin önüne geçmek için yapay zekânın tasarımını buna uygun yapmak gerekmektedir. Üretim esnasında belirlenen standartlar, sağlık, güvenlik ve mahremiyet konuları için büyük önem arz etmektedir. Yapay zekâlar, kendi kendine öğrenen ve gelişen sistemlerdir. Bu durumun ileride yaratabileceği risklere karşı belirli sınırlar ve kısıtlamalar getirilmesi gerekmektedir. Getirilen kısıt ve sınırlar, yapay zekâ sistemlerinin ileride insan hayatına ve doğaya zarar vermesini önlemek amacı taşımaktadır (Dilek, 2019).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yapay zekâ teknolojileri, örgütlerdeki süreçleri dönüştürme potansiyeline sahip güçlü bir Endüstri 4.0 ürünü olarak karşımıza çıkmıştır. Ancak bu dönüşüm, yalnızca verimlilik artışı ve yenilikçilik ile sınırlı kalmayıp örgütlerin çalışma ve iş yapma biçimlerini, çalışanların iş güvenliği algılarını ve toplumun bu teknolojilere karşı yaklaşımlarını önemli düzeyde etkilemiştir. Özellikle yapay zekâ kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte akla gelen “yapay zekâ kaygısı”, çalışanların işlerini kaybetme korkusundan, teknolojik etik kaygılara kadar geniş bir yelpazede endişeler oluşturmaktadır. Her ne kadar bazı araştırmacılar yapay zekânın olumlu yönlerine odaklansa da araştırmacıların ve ortaya konulan sonuçların geneli yapay zekânın negatif sonuçlar ortaya çıkaracağı yönündedir. Bu durumla yalnızca bireyler için değil örgütlerin kurumsal performansı, çalışan memnuniyeti ve işveren markası gibi unsurlar için riskler taşımaktadır.

Yapay zekânın taşıdığı riskler arasında veri güvenliği, şeffaflık eksikliği, kötüye kullanım, önyargılı algoritma gibi birçok konu gündeme gelmiştir. Bu riskler örgütlerin iş ve dış paydaşlar nezdinde itibarını ve güvenini olumsuz yönde etkileyebilir. Yapay zekânın oluşturduğu kaygı konusunda aşağıdaki öneriler literatürdeki bilgi birikimine katkı sağlamak açısından verilebilir:

- Etik ve Şeffaflık İlkelerine Uyum Sağlanması
- Çalışan Kaygılarının Giderilmesi İçin Eğitim ve İletişim Stratejileri Geliştirilme
- Yapay Zekânın İnsan Odaklı Kullanımına Öncelik Verilmesi
- Veri Güvenliği ve Özel Hayatın Korunması İçin Protokoller Uygulanması
- Toplumun ve İş Gücünün Yapay Zekâya Uyum Süreci Desteklenmesi
- Uzun Vadeli Bir Yapay Zekâ Stratejisi Geliştirilmesi

Sonuç olarak yapay zekâ, örgütlerin diğer rakiplerine karşı rekabet avantajı kazandıran bir faktör olmakla birlikte, bilinçli bir yaklaşımla kullanılmadığı takdirde çeşitli risklere yol açabilecek karmaşık bir araçtır. Bu bağlamda, örgütlerin teknolojiyi sadece teknik bir yenilik olarak değil, aynı zamanda sosyal, etik ve ekonomik boyutlarıyla değerlendirilmesi gerekir. Yapay zekânın risklerin azaltılması, kaygıların giderilmesi, sadece örgütlerin değil aynı zamanda toplumun geneli için sürdürülebilir bir gelecek meydana getirilmesi için katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and prediction social behaviour*. Prentice-Hall.
- Bathae, Y. (2018). The artificial intelligence black box and the failure of intent and causation. *Harvard Journal of Law & Technology*, 31(2), 890–938.
- Belber, B. G., & Özmen, M. H. (2024). Hizmet sektörü çalışanlarının yapay zekâ ile ilgili gelecek kaygıları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(91), 1085–1101.
- Bostrom, N., & Yudkowsky, E. (2018). The ethics of artificial intelligence. In M. Anderson & S. Anderson (Eds.), *Artificial intelligence safety and security* (pp. 57–70). Taylor & Francis.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence. *Harvard Business Review*, 7(3), 3–11. Retrieved from <https://starlab-alliance.com/wp-content/uploads/2017/09/The-Business-of-Artificial-Intelligence.pdf>
- Chen, C., Hu, W., & Wei, X. (2024). From anxiety to action: Exploring the impact of artificial intelligence anxiety and artificial intelligence self-efficacy on motivated learning of undergraduate students. *Interactive Learning Environments*, 0(0), 1–16. <https://doi.org/10.1080/10494820.2024.2440877>
- Çavuş, H., & Günbatar, M. S. (2008). Bilgisayar kaygı ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(3), 147–163.
- Demir, Ç. (2021). Yapay zekâ teknolojileri aracılığıyla yetenek edinimi, yeteneği geliştirme ve elde tutma. *The Journal of Academic Social Science*, 9(117), 519–531. <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.51053>
- Derin, G., & Öztürk, E. (2020). Yapay zekâ psikolojisi ve sanal gerçeklik uygulamaları. *Siber Psikoloji*, 1, 41–47.
- Dilek, G. Ö. (2019). Yapay zekanın etik gerçekliği. *Ankara Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 47–59.
- Efe, A. (2021). Yapay zekâ odaklı siber risk ve güvenlik yönetimi. *Uluslararası Yönetim Bilişim Sistemleri ve Bilgisayar Bilimleri Dergisi*, 5(2), 144–165.
- Gidron, Y. (2013). Trait anxiety. In M. D. Gellman & J. R. Turner (Eds.), *Encyclopedia of behavioral medicine* (pp. 1989–1989). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9_1539
- Gilbert, D., Lee-Kelley, L., & Barton, M. (2003). Technophobia, gender influences and consumer decision-making for technology-related products. *European Journal of Innovation Management*, 6(4), 253–263.
- Johnson, D. G., & Verdicchio, M. (2017). AI anxiety. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 68(9), 2267–2270. <https://doi.org/10.1002/asi.23867>
- Manyika, J., Lund, S., Chui, M., Bughin, J., Woetzel, J., Batra, P., Ko, R., & Sanghvi, S.

- (2017). Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-ofwork/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>
- Maraş, G., Albayrak Günday, E., & Sürme, Y. (2024). Examining the anxiety and preparedness levels of nurses and nurse candidates for artificial intelligence health technologies. *Journal of Clinical Nursing*. <https://doi.org/10.1111/jocn.17562>
- Nilsson, N. J. (1998). *Artificial intelligence: A new synthesis*. Morgan Kaufmann.
- Özbek, A. (2024). Muhasebe meslek mensuplarının yapay zekâ kaygılarının gelecekte istihdam edilebilirlik algıları üzerine bir çalışma. *Alanya Akademik Bakış*, 8(1), 254–267. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1329511>
- Say, C. (2018). *50 soruda yapay zekâ*. Bilim ve Gelecek Kitaplığı.
- Smith, A., & Anderson, J. (2014). AI, robotics, and the future of jobs. *Pew Research Center*.
- Şahiner, M. K., Ayhan, E., & Önder, M. (2021). Yeni sınır güvenliği anlayışında yapay zekâ yönetimi: Fırsatlar ve tehditler. *Uluslararası Çalışmalar Dergisi*, 5(2), 83–95.
- Tredinnick, L. (2017). Artificial intelligence and professional roles. *Business Information Review*, 34(1), 37–41.
- Wang, Y. Y., & Wang, Y. S. (2022). Development and validation of an artificial intelligence anxiety scale: An initial application in predicting motivated learning behavior. *Interactive Learning Environments*, 1, 1–16. <https://doi.org/10.1080/10494820.2019.1674887>

BÖLÜM 9

YEŞİL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Arzu GÜNGÖR¹

Mehmet Ozan CİNEL²

¹ Doktora Öğrencisi, Giresun Üniversitesi, S.B.E., ORCID: 0000-0003-3529-8866

² Doç. Dr., Giresun Üniversitesi, İ.İ.B.F., ORCID: 0000-0003-4606-8097

Giriş

21. yüzyılda değişen Dünya ile birlikte çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması önemli bir konu olmuştur. Artan rekabet ile birlikte işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri de diğer önemli bir konudur. Çevrenin sürdürülebilir olması ve işletme amaçlarından sürdürülebilirliğin gerçekleşmesi için yeşil yönetime yönelmesi gerekir. Bu çalışmanın amacı, yeşil yönetim ile sürdürülebilirlik ilişkisini araştırmaktır. Bu kapsamda öncelikle yeşil yönetim konusu incelenmiştir. Daha sonra işletme amaçlarından sürdürülebilirlik açıklanmıştır. Çevresel sürdürülebilirlik konusu açıklanmıştır. Son olarak yeşil yönetim ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişki irdelenmiştir. Literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır. Yeşil yönetime önem veren işletmelerin daha başarılı, yaşamlarını devam ettirme konusunda daha şanslı oldukları ve çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağladığı saptanmıştır.

İşletmelerin temel amaçlarından biri varlığını uzun yıllar sürdürmektir. Bu amacını başarmak için bazı uygulamaları devreye sokar. Yeşil yönetim uygulaması da işletme için hayati bir öneme sahiptir. İşletmeler Yeşil yönetimi uyguladığında çevreye zarar vermeyeceğinden çevresel sürdürülebilirlik de sağlanmış olacaktır. İşletme ve çevre sürekli bir etkileşim halindedir. İşletmeler çevrelerinden girdi alırlar. Çevresel sürdürülebilirlik olmazsa işletme çevresinden alacağı girdileri elde edemeyecektir. Çevresel sürdürülebilirlik gerçekleşirse işletme çevresinden alacağı kaynakları bulmakta zorluk yaşamayacaktır. Bu sayede hem işletme kazanacak hem de çevresel değerler korunup ülkemiz kazanacaktır. Büyüme ve gelişme gerçekleşecektir.

Çevrede su kaynakları bilinçsiz kullanım yüzünden gün geçtikçe azalırken, çevreye atılan atıklar nedeniyle çevre günden güne kirlenirken, doğal kaynakları israf etmeden ve atıkları düzgün bir şekilde dönüşüme tabi tutarak üretimi gerçekleştirebildiğimizde daha yaşanabilir bir dünya düzeni oluşturmak ve gelecek kuşaklara daha temiz ve sorunsuz bir gelecek bırakmak ancak mümkün olacaktır.

Çevreyi düşünerek, onu koruyarak üretim faaliyetlerini gerçekleştiren işletmelerin tüketiciler tarafından imaj ve değerleri artmaktadır. Tüketici sayıları artan işletmeler böylece uzun yıllar boyu varlığını sürdürebilmektedir.

Yeşil yönetim ve sürdürülebilirlik konuları birbirleriyle yakından ilişkili iki kavramdır. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde “Yeşil yönetim ve sürdürülebilirlik nedir?” “Aralarında nasıl bir ilişki vardır?” gibi sorulara cevap bulunmaya çalışılacaktır.

Yeşil Yönetim

Ekoloji ve ekonomi arasındaki dengeyi koruyarak, sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunacak olan organizasyonlar “çevreye duyarlı” organizasyonlardır. Çevreye duyarlı organizasyon veya işletme olmanın yollarından biri ise

çevreye duyarlı veya yeşil yönetim çalışmalarını benimsemektir (Cingöz, 2016, s. 254).

Ekogirişimsel etkinlikler yasal ve dışsal zorlamaların ötesinde gönüllülük esasına göre yapılmalıdır. İşletmelerin üst yönetimleri bu kapsamda gerçekleştirilen çalışmaları desteklemeli, gerekli kaynağı sağlamalı, işgörenleri çevre ve sürdürülebilirlik konularında bilgilendirmelidir. Çevreyi koruma ve sürdürülebilirlik, işletmelerin ana amaçları arasında yer almalı, hatta vizyon ve misyon gibi uzun vadeli amaçlarında da bulunmalıdır (Cingöz, 2016, s. 261).

Endüstri devrimi ile beraber üretim faaliyetleri hızla büyüyerek gelişmiş ve hemen her ülke ekonomik kalkınma ve sanayileşme hedefleri doğrultusunda yatırımlar gerçekleştirerek üretim faaliyetlerini genişletmiş ve geliştirmiştir. Ancak bunlar yapılırken doğal çevreye verilen türlü zararlar ve doğal kaynakların tükenmesi konuları fazla gözönünde tutulmamıştır. Ekonomik büyüme ile beraber tüketimin artması sonucu 1960' lı yıllardan beri doğal çevrenin korunması gerektiği, dünya kaynaklarının sınırlı olduğu, üretim faaliyetlerinin doğal çevreyi kirletmemesi ve zarar vermemesi gerektiği gibi konular tartışılmaya başlanmıştır (Koçel, 2018, s. 454).

Bu kapsamda Yeşil yönetim faaliyetlerinin ilgilendiği güncel konular şunlardır (Koçel, 2018, s. 455):

- ✓ Düşük karbon ekonomisi
- ✓ Yenilenebilir enerji kaynakları
- ✓ Fosil yakıt kullanımının azaltılması
- ✓ Alternatif enerji kaynaklarının bulunması
- ✓ Enerji kullanımında israfın azaltılıp, verimin artırılması
- ✓ Geri dönüşüm faaliyetlerinin genişletilmesi
- ✓ Karbondioksit salınımının azaltılması
- ✓ Doğal çevreyi, havayı ve suyu kirletmeyecek olan üretim teknolojilerinin geliştirilmesi
- ✓ Tarım ilaçları kullanımında titizlik ve ilaçsız üretimin özendirilmesi
- ✓ Gıda israfı ve atığının düşürülmesi
- ✓ Ürünlerin "çevreci" olması

İşletmeler bu güncel yeşil yönetim faaliyetlerini hayata geçirerek hem başarılarını artırır hem de çevrelerine katkı sunarlar.

Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirliği hem işletmenin yaşam süresi olarak hem de çevrenin sürdürülebilirliği olarak düşünebiliriz. Çalışmamızda ilk olarak işletmenin

yaşamının devamlılığı olarak ele alıp, daha sonra çevrenin sürdürülebilirliği açısından bu kavram değerlendirilecektir.

Kâr elde etmek, topluma karşı sosyal sorumlulukları yapmak ve işletmenin yaşamını sürdürmek ve büyümeyi sağlamak şeklinde ifade edilen işletme amaçları arasında birbirini tamamlama özelliği vardır; bu amaçlardan birisi gerçekleşmezse, öteki amaçların gerçekleşmesinin bir anlamı olmaz (Özgen & Yalçın, 2018, s. 7).

İşletmeler dönemsel veya fuar gibi organizasyonlara yönelik kısa süreli oluşumlar hariç genel olarak kısa bir dönemde faaliyet göstermek amacıyla kurulmaz. İşletmeciler, gereksinim duyulan mal ve hizmeti üretip, yeterli seviyede gelir elde ederek uzun dönemde kâr etmek, böylelikle piyasada kalıcı olmak isterler. Uzun ömürlü olmak, işletme için güvenli bir gelir kaynağı anlamına gelir. Kalifiye personelin gelecek endişesi yaşamadan, güven içerisinde çalışabilecekleri bir iş ortamı oluşturulmuş olur (Küçük, 2017, s. 77).

İşletmeler zamanın koşullarına kendilerini adapte etmeleri, çevrenin gerektirdiği değişiklikleri bünyelerinde, üretim dokularında gerçekleştirdikleri ölçüde varlıklarını sürdürülebilirler. Çünkü yaşamak değişmek ile hemen hemen eş anlamlıdır. İşletmelerin değiştirecekleri yerleri, teknolojidir, insan kaynaklarıdır, finansman yapısıdır ve yönetim kültürüdür (Akdemir, 2014, s. 60).

Kurulan işletmeler ölümsüz değildir. Her ne kadar varlıklarını hukuken devam ettirmek için ana sözleşmelerine “süresiz, 99 yıl, vb.” gibi kayıtlar korsa konsun, işletmenin varlığı onu yönetenlerin işletmeye uzun dönemde yaşamını sürdürebilecek becerileri kazandırmasına, yani kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanabilmesini sağlayabilecek analiz, karar ve uygulama becerilerine, kısaca stratejik yönetim becerilerine bağlıdır (Ülgen & Mirze, 2020, s. 11).

İlerleyen yıllarda yeni kuşaklar, sık sık, işletmeyi kuran baba ya da dedelerinden değişik alanlara, örneğin sanat ya da hobilere daha fazla vakit ayırarak, bu gelişmenin ve ilerlemenin yavaşlamasına ve bazen de sona ermesine neden olabilmektedir. Özellikle aile şirketlerinde gerektiği zaman ve konumda kurumsallaşmayı gerçekleştirememek, aile içindeki güç ve para savaşlarına dur diyememek, yönetici tercihinde aile üyeleri lehine kayırmacılık uygulamaları ve özensizlik, yaşam sürdürme amacına ulaşmasını engelleyen öğeler olarak karşımıza çıkmaktadır (Can & Güney, 2018, s. 35).

Çevresel Sürdürülebilirlik

Birleşmiş Milletlerin ele aldığı sürdürülebilir kalkınma amaçlarına bakıldığında (Birleşmiş Milletler Türkiye, tarih yok) “Yoksulluğa son, açlığa son, sağlık ve kaliteli yaşam, nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, temiz su ve sanitasyon, erişilebilir ve temiz enerji, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sanayi, yenilikçilik ve altyapı, eşitsizliklerin azaltılması, sürdürülebilir şehirler

ve topluluklar, sorumlu üretim ve tüketim, iklim eylemi, sudaki yaşam, karasal yaşam, barış, adalet ve güçlü kurumlar, amaçlar için ortaklıklar.” gibi kavramların üzerinde durulduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılmaktadır ki çevresel sürdürülebilirlik sürecinde işletmelere önemli görevler düşmektedir.

Bu bağlamda sürdürülebilir kalkınma için düşük maliyetli ve operasyonel çevre politikalarını geliştirmek için birbiriyle bağlantılı hedefler ve çevresel sürdürülebilirliğin temel ilkelerine önem verilmelidir (Moldan, Janouskova, & Hak, 2012, s. 6). Bu ilkeler;

- Doğal kaynakların verimli yönetimi ile ekosistemlerin bütünlüğünü korumak
 - Çevresel baskıları ekonomik büyümeden ayırmak
 - Karar alma için bilgileri iyileştirmek (göstergeler yoluyla ilerlemeyi ölçme)
 - Sosyal ve çevresel ara yüz (yaşam kalitesini artırmak)
 - Küresel çevresel bağlılık (yönetişimin ve işbirliğinin geliştirilmesi)
- olarak ifade edilmektedir.

Yeşil Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlişkisi

Bugün ulusal, uluslararası arenada veya çokuluslu işletmelerde, çevre etkileri dikkate alınmaksızın iş yapmaya çalışmak olası değildir. Çevrenin bir maliyetinin olduğu, çevresel kaynaklara ilişkin fayda ve zararların hayat niteliklerinde belirleyici öge olduğu ve gelişmenin, büyümenin, ilerlemenin ancak çevresel kaynaklarla bütünlük olarak belirlenebileceğidir (Akdemir, 2014, s. 56).

Önel (2021) yaptığı “İşletmelerin Yeşil Yönetim Algıları ve Sürdürülebilirlik Bilinci” adlı çalışmasında öncelikle teorik bir analiz yapılmış, yeşil işletme ve yeşil yönetim kavramları açıklanarak, yeşil düşünce yaklaşımı, sürdürülebilir yeşil hedefler ve işletmelerin yeşillenme nedenleri incelenmiştir. Yeşil işletme fonksiyonları açıklanmıştır. Genel olarak örgütlerde, yeşil yönetim konusunda bilinçlenmenin arttığı bulunmuştur.

Uslu ve Kedikli (2017) yaptıkları “Sürdürülebilirlik Kapsamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış” adlı çalışmalarında amaç, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerinin gerçekleştirilebilmesi bakımından yeşil insan kaynakları yönetiminin önemini vurgulamak ve yeşil-iky konusunda Türkçe literatüre katkıda bulunabilmektir. Mevcut çalışmaların özellikle yenilenebilir enerji kaynaklarının doğurduğu yeni iş alanları ve teknolojileri, çevreye verilen zararın minimize edilmesi ve çevresel sürdürülebilirlik üzerinde odaklandığı belirtilmiştir. Ancak işletmelere yeşil kültürün nasıl adapte edileceği, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yeşil politika ve amaçla-

rına uyarlanması sürecinde nasıl bir yol izleyeceği konusunda yeterli miktarda çalışma bulunmadığı ve çalışmalarının temel hedefinin bu yöndeki araştırmaları teşvik edebilmek olduğu belirtilmiştir.

Şenocak ve Bursalı (2018) yaptıkları “İşletmelerde Çevresel Sürdürülebilirlik Bilinci ve Yeşil İşletmecilik Uygulamaları ile İşletme Başarısı Arasındaki İlişki” adlı çalışmalarında amaç, işletmeleri çevresel sürdürülebilirlik bilinci ve yeşil işletmecilik faaliyetleri açısından araştırmaktır. İşletmeleri, bir çevre standardı olan OEKO-TEX Standart 100 sertifikası almaya yönelen etmenler incelenmiştir. İşletmelerin işletme fonksiyonlarına ilişkin çevresel faaliyetleri yerine getirme seviyeleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Yeşil işletmecilik faaliyetleri ile işletmelerin başarı göstergeleri arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda Denizlide faaliyet gösteren OEKO-TEX Standart 100 sertifikasına sahip organizasyonları kapsayan bir alan araştırması yürütülmüştür. Bulgulara göre örgütlerin OEKO-TEX Standart 100 Sertifikasına sahip olmalarında ekonomik faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. İşletmelerin faaliyetlerini büyük ölçüde çevresel sürdürülebilirlik anlayışına uygun olarak yaptıkları ve işletmelerin çevre bilincine sahip oldukları görülmektedir. Çevresel sürdürülebilirliğe yönelik yeşil işletmecilik faaliyetleri ile işletme başarı göstergeleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı bulunmuştur.

Aksu ve Doğan (2021) yaptıkları “Çevresel Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Yeşil İKY Bağlamında Değerlendirilmesi” adlı çalışmalarında amaç, yeşil iky kavramını ortaya koymak, yeşil iky sürecini bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmek ve Dünyada yeşil iky konusunda gerçekleştirilen çalışmalardan örnekler sunarak literatüre katkı sağlamaktır. Bu doğrultuda Dünya ve Türkiye’de yeşil iky konusunda yapılmış araştırmalar incelenmiş ve uygulamadaki örnekler verilmiştir.

Korkmaz (2015) yaptığı “Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi Ve Sürdürülebilir Uygulamalar” adlı çalışmasında amaç, tedarik zincirindeki operasyonlarda yeşil ve sürdürülebilir uygulamalar için çözüm önerileri ve örnekler sunmaktır. İşletmelerin yayınladığı sürdürülebilirlik raporları ışığında uygulama örneklerine yer verilmiştir.

Karadaş (2022)yaptığı “Sürdürülebilir Kalkınma Çerçevesinde İşletmelerde Çevreye Duyarlı Yeşil Yönetim Anlayışı ve Yeşil Ekonomiye Geçiş Süreci” adlı çalışmasında sürdürülebilir kalkınma bağlamında işletmelerde çevreye duyarlı yeşil yönetim anlayışı ve yeşil ekonomiye geçiş süreçleri incelenmiştir.

Yuliantini ve arkadaşları (2023) yaptığı “Business Planning Based On Green Management, Should Be Sustainable?” adlı çalışmalarında işletme sürücülerinde arasında trend haline gelen yeşil yönetime dayalı bir iş planının iyi planlanmış bir şekilde hazırlanmasıyla, MSME işletmelerinin performansının ve sürdürülebilirliğinin artırılması mümkün olabileceği belirtilmiştir. Bu sosyalleşmenin işi rekabetçi ve sürdürülebilir hale getirmek için, özellikle Kuzey

Cakarta'nın Cilincing Bölgesi, Marunda Flats, Marunda Köyü'nde bulunan MSME'ler için işleri kolaylaştıracağı umulmaktadır.

Mandip (2012) yaptığı "Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability" adlı çalışmasında yeşil ik' nın, iş organizasyonlarında kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek ve daha genel olarak çevresel sürdürülebilirlik amacını teşvik etmek için iky politikalarının kullanılması olduğu belirtilmiştir. İky içindeki yeşil girişimler daha geniş kurumsal sosyal sorumluluk programlarının bir parçasını oluşturur. Yeşil İK iki temel unsuru içerir: çevre dostu ik uygulamaları ve bilgi sermayesinin korunması. Makalelerinin amacı, yeşil ik ile ilgili mevcut literatüre dayanarak yeşil iky'de yer alan ik süreçlerinin süreç modelini detaylandırmaktır. Literatür, iky'deki giriş-çıkış süreçleri (işe alımdan çıkışa) temel alınarak sınıflandırılmış ve ik süreçlerinin yeşil ik politikasını uygulamaya dönüştürmede oynadığı rolü ortaya çıkarmıştır. Makale aynı zamanda ITC Limited tarafından üstlenilen yeşil ik girişimlerinin doğasını ve kapsamını bir vaka çalışması olarak incelemektedir.

Sonuç

Yeşil yönetimin uygulandığı işletmelerin başarılı oldukları ve yaşamlarını devam ettirip ettirmeyecekleri konusunda kaygılardan uzak yaşadıkları görülmektedir. Yeşil yönetim uygulamaları hakkında işletmenin en alt kademesinden en üst kademesine kadar tüm çalışanların bilinçli olması gerektiğinin önemi anlaşılmıştır. İşletme yöneticisi olarak yeşil yönetim konusunda araştırma ve gerekirse çalışanlara sunum yapılması gerekir. Devletin yasal organlarıyla çevreyi kirletenlere ve ona zarar verenlere gerekli cezaların konulması caydırıcı nitelikte olmalıdır.

Çevredeki her canlının çok önemli olduğunu akıldan çıkarmadan, çevreye verilecek bir zararın kelebek etkisi olarak dönüp başka bir canlıya zarar vereceği işletme yöneticileri ve çalışanları tarafından benimsenmeli ve sorumluluklar bu anlayışla yerine getirilmelidir. Yeşil yönetim uygulamalarıyla birlikte hem işletmeler hem de işletme ile ayrı düşünemeyeceğimiz çevre her zaman kazanacaktır. Böylece sürdürülebilirlik her iki koldan sağlanacaktır.

Çevre için atılan her adım ve çevre için yapılan tüm yatırımlar oldukça önemlidir. Bir kişinin çevreye zarar vermesi ve "bir kereden bir zarar doğmaz" düşüncesi yanlıştır. Çünkü bunu herkes düşünürse çevremiz kirli bir yer olur. Bu yüzden işletmelere düşen sorumluluk çevre bilinci ile hareket etmektir.

KAYNAKÇA

- Birleşmiş Milletler Türkiye: <https://turkiye.un.org/tr/sdgs> adresinden alındı
- Akdemir, A. (2014). *İşletmeciliğin temel bilgileri*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Akdemir, A. (2014). *İşletmeciliğin temel bilgileri*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Aksu, B. Ç., & Doğan, A. (2021). Çevresel sürdürülebilirlik ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yeşil iky bağlamında değerlendirilmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 137-148. doi:10.52791/aksarayibid.947200
- Can, H., & Güney, S. (2018). *Genel işletme*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cingöz, A. (2016). Ekogirişimcilik. H. Karadal (Dü.) içinde, *Girişimcilik* (s. 249-270). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Cingöz, A. (2016). Ekogirişimcilik. H. Karadal (Dü.) içinde, *Girişimcilik* (s. 249-270). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Demir Uslu, Y., & Kedikli, E. (2017). Sürdürülebilirlik kapsamında yeşil insan kaynakları yönetimine genel bir bakış. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 66-81. doi:10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.17.12.694
- Karadaş, Ö. (2022). *Sürdürülebilir kalkınma çerçevesinde işletmelerde çevreye duyarlı yeşil yönetim anlayışı ve yeşil ekonomiye geçiş süreci*. Tekirdağ: T.C Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Korkmaz, M. K. (2015). Tedarik zinciri yönetimi ve sürdürülebilir uygulamalar. IV. *Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi* (s. 1-13). Gümüşhane: Gümüşhane Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Küçük, O. (2017). *İşletme bilgisi ve yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Mandip, G. (2012). Green hrm: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244-252.
- Moldan, B., Janouskova, S., & Hak, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological Indicators*, 4-13. doi:10.1016/j.ecolind.2011.04.033
- Önel, B. (2021). İşletmelerin yeşil yönetim algıları ve sürdürülebilirlik bilinci. *Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 21-33.
- Özgen, H., & Yalçın, A. (2018). *Temel işletmecilik bilgisi*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Şenocak, B., & Bursalı, Y. (2018). İşletmelerde çevresel sürdürülebilirlik bilinci ve yeşil işletmecilik uygulamaları ile işletme başarısı arasındaki ilişki. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 161-183.

- Ülgen, H., & Mirze, K. (2020). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Yuliantini, T., Marlapa, E., Asih, D., Srihadi, T. F., Rohman, A., & Soelton, M. (2023). Business planning based on green management, should be sustainable? *ICCD*, 5(1), 135-140. doi:<https://doi.org/10.33068/iccd.v5i1.573>

BÖLÜM 10

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE PARADİGMA DÖNÜŞÜMÜ: ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL PERSPEKTİFTEN ELEŞTİREL BİR BAKIŞ

Sabahat Bayrak Kök¹

Yeliz Mohan Bursalı²

Çağla Ekici³

1 Prof. Dr., Pamukkale Üniversitesi, sbayrak@pau.edu.tr,
orcid: 0000-0002-9118-6327.

2 Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, ybursali@pau.edu.tr,
orcid: 0000-0001-5239-8696.

3 Öğretmen, Aydın Pazarcık Ortaokulu, c.bayrak1905@gmail.com,
orcid: 0009-0009-3753-0121.

GİRİŞ

Türkiye'nin ekonomik ve sosyal kalkınmada geri kalmıŐlıęından baŐla-
 yarak, i ve dış siyasetindeki krizlere, kültürel kamplaŐma ve kimlik buna-
 lımlarına kadar hemen hemen her konunun hem nedeni hem de sonucu olan
 "eğitim" meselesi bugüne kadar hep tartıŐıldı bundan sonra da tartıŐılacaęa
 benzer. Ancak, eğitim konusunu artık bir tartışma ve vazgeçilmez kriz ala-
 nı olmaktan çıkararak, eğitime ve eğitimin örgütlenmesine ülkenin gelişme
 ve dinamizminin temel anahtar kavramı olarak yaklaŐmak gerekmektedir.
 Mümtaz Turhan'ın da belirttiği gibi eğitim meselesi, Türkiye'nin kalkınması-
 nın, ilerlemesinin, bugünkü medeniyet seviyesinde bir millet olmasının esas
 davasıdır. Bugün ileri, medeni bir ülke demek gerçek bilime, bilim zihniye-
 tine ve bunlarla donatılmış olarak yetişmiş insan gücüne sahip bir toplum
 demektir. Çünkü eğitim görünüşte hiçbir üretim faaliyetinde bulunmama-
 sına rağmen, onun en önemli aracı, toplumdaki her sahanın, her kurumun
 temelini teşkil eden "insan" unsurunu yetiŐtiriyor olmasındır. Bu nedenle,
 Türkiye'nin kalkınması meselesi hangi cepheden bakılırsa bakılsın, hangi
 tarafından ele alınırsa alınsın bir eğitim davasından başka bir Şey değildir
 (Güngör, 1991:58).

Görünen o ki, sadece geçmişin değil günümüz gündeminin de ilk mad-
 desini yine eğitimidir. Hatta bugün eğitim konusu bütün dünyada d n olduğun-
 dan çok daha fazla önem kazanmakta ve özellikle bilgi toplumu açısından
 yeni arayıŐ, anlayış ve yeniden yapılanmaların asıl hedefi haline gelmektedir.
 21. yüzyıl insanı, bir taraftan ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınması ile
 gelişme sağlamasında diğer taraftan rekabet üstünlüğü elde etmesinde  l-
  lebilir ekonomik değer yaratan yapısıyla (Bal, 2011:9-10) entelektüel, sos-
 yal sermaye bağlamaları ve bütünleŐik haliyle stratejik bir faktör olarak öne
 ıkmaktadır. Bu durum insan kaynağının hem kurumsal hem de toplumsal
 olarak başarılı destekleme rolünün, rekabet avantajının ve örgütsel m kem-
 meliyetiliğin motor gücü olarak görülmesi ve tüm bütünsel çözümlerin ana
 değeri olarak işlev görmesi gerekliliğine işaret etmektedir (Barney ve Clark,
 2007:121). Uluslararası rekabette ulaŐtıęımız nokta bizleri yeniden yapılan-
 dırma ve dönüşüm süreçleri için paradigma deęiŐimini görmeye ve eğitim
 sisteminin örgütlenmesinde ileriye dönük büyük adımlar atmaya zorlamak-
 tadır. Kısaca günümüz eğitim anlayışları ulusları bu konuda yeniden bir se-
 im yapmaya zorlamaktadır: Ya insana ikame edilebilir bir üretim faktörü
 olarak yaklaŐılacak ya da sürekli olarak geliştirilmesi ve yetiştirilmesi gere-
 ken yenilenebilir bir varlık olarak ondan en üst düzeyde yararlanılacaktır.
 Bu seçim günümüzde ulusların ve Şirketlerin kaderlerini belirleyecek kadar
 kuvvetli bir yönelimi temsil etmektedir.

Bu çerçevede eğitim ya sağlıklı bir toplum olmanın  n Şartı ya da saç-
 lıksız bütün düzenlemelerin temel nedenidir. Konuyla ilgili olarak çalışmalar
 yapan araştırmacılar ve uzmanlar, eğitimin bireysel sağlık ve gelişime ulaŐ-

mada, ekonomik ve toplumsal istikrar sağlamada, adil ve dirençli bir toplum oluşturmada ve yine toplumsal katılım ve güçlendirmede dönüştürücü etkilerine yönelik çok sayıdaki araştırmayı ve incelemeyi rapor etmektedirler (Raghupathi ve Raghupathi, 2020:3-8; Dillon, 2024:1-2; IHM, 2024:1). Bu durumda eğitim meselesini ayrıcalıklı bir pozisyona yerleştirmek gerekmekte ancak bu pozisyonu söze dayalı olarak pasif biçimde değil düşünme ve eylem planlarıyla reel olarak gerçekleştirmek oldukça önem kazanmaktadır. Çünkü insanın kendisini geliştirmesine izin vermeyen, yaratıcılığını engelleyen, sürekli olarak aşağılık kompleksi yaşamasına neden olan, uyum ve esneklik kabiliyetini gerileyen, düşünce, kurum ve işleyişlerin karşımıza çıkardığı “geri kalmış ülke” tanımlamasının, “sağlıksız toplum” eleştirisinin ve “mut-suz insan” tablosunun geleceğe dair tüm beklentileri boşa çıkardığını bütün çıplaklığıyla görmek gerekmektedir.

Bu yönüyle mevcut çalışmada Türk eğitim sistemine temel yaklaşım “*yet-ki=sorumluluk=yetkinlik¹=özfarkındalık²=gelişme*” formülüyle hareket etme iradesini ortaya koyacak düşünsel ve yönetsel çerçeveyi oluşturmaktır. Özellikle eğitim zorunluluğu artık yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilirlik, eğitiminin yeni hedeflerini kavramsallaştırmak için öne sürülen modern sonrası dönem fikir ve modelleri, dönüştürücü öğrenme ve temel yetkinlikler (Jaakkola, 2022:1-3) yoluyla sorgulanmamış tüm varsayımların ve referans çerçevelerinin farkına varmak yeni öğrenim ve araştırma ihtiyacının temel öncülü olarak görülmeye başlanmaktadır. Çünkü geçmiş bilgi ve deneyime dayalı geleneksel eğitim anlayışı 21. yüzyıla girmeden ömrünü tamamlamış olmasına rağmen ülkemizde bu konuda henüz arzu edilen düzeyde köklü bir dönüşüm başarılamamıştır. Bu sonuç ise sadece eğitim kurumlarını değil diğer bütün kurumları verimsizlik ve etkinsizlik sorunuyla karşı karşıya getirmektedir. Bir ülkenin geleceğini, gençleri ve yetiştirdiği insan gücünün kalitesi oluşturuyorsa, insan gücünde israf en ciddi maliyetlere katlanmak ve göz göre göre geleceğimizi karartarak kör kuyulara inmek olacaktır. Bu hiçbir şekilde kabul edilemeyecek bir sonuçtur. Bu nedenle bu sorumluluk hepimizin yani tüm meslek dalları ve tüm ülke insanlarımızındır. Bu sorumluluğun öyle olması gerekir ki “eğitim işi sadece eğitimcilere bırakılamayacak kadar önemli bir iştir” sözü bir realite olsun.

Aksi takdirde geleneksel eğitim anlayışıyla “benim seninle bitmemiş bir

1 21. yüzyılın başından bu yana, eğitim hedefleri yaygın olarak yeterlilik biçiminde tanımlanmıştır. Eğitim politikasında, kavram hem eğitim ile iş arasındaki boşluğu doldurmak hem de gelecekteki büyük zorluklara nasıl yanıt verileceğine dair vizyonlar oluşturmak için kullanılmıştır. Kavram iki tür eğitim hedefini kapsamaktadır. Bir yandan öngörülemez durumlara yanıt verebilen bir öğrenci fikrini içerirken, diğer yandan mezunların gelecekteki mesleklerine geçmek için yetkin (yeterli beceri ve bilgiye sahip) olmalarını sağlamak için kullanılmaktadır (Jaakkola vd., 2022:3).
2 UNESCO (2017) *Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri İçin Eğitim* yayınında yeterlilik oluşturma konusunda çalışmalarını sürdürmektedir. *Özfarkındalık* yeterlilik olarak ilk defa UNESCO *Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Eğitimi* (UNESCO, 2017) adlı yayında bir sürdürülebilirlik yeterliliği olarak tanıtılmıştır UNESCO (2017:10).

kaderim var” tarzında geri kalmış ülke popüler kültür bakışıyla akşama evine bir ekmeği götürmeyi, bir tas çorbayı kaynatmayı hesaplayacak bir telaşa düşecek milyonlarca genç insanımız olabilir. Çünkü geleneksel yaklaşım-la yetiştirdiğimiz insan tipiyle karşımıza çıkan manzara; bir taraftan kendi hayatını sürdürmede diğer taraftan ise piyasanın isteklerini karşılamada yetersiz gençler olacaktır. Geleneksel eğitim sistemine yönelik eleştiriler, bu yaklaşımın modern zorluklara cevap vermede yetersiz olduğunu vurgulamaktadır. Örneğin, Victoria  niversitesi’ndeki Mitchell Enstitüsü tarafından yapılan bir arařtırma³, mevcut eğitim sistemlerinin genellikle genç bireyleri yaratıcılık, eleştirel düşünme ve problem çözme gibi temel becerilerden yoksun bıraktığını belirtmektedir. Bu uyumsuzluk, geleneksel eğitimin iş gücü gereksinimlerini karşılayamamasına neden olarak birçok mezunun düşük istihdam edilebilirlik ve gecikmiş kariyer gelişimiyle karşılaşmasına yol açmaktadır. Bu durum eğitimin küresel ekonominin dinamik yapısıyla daha iyi uyum sağlaması için daha geniş yetkinlikleri geliştirmeyi öneren reformlara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Çünkü bu eğitim yaklaşımı, olur olmaz her türlü bilgiyi hafızaya yükleyen ancak bunları nerede ve nasıl kullanacağını bilmeyen, sorun yaşayan ancak çözüm üretemeyen, yaşadığı her sorunun kaynağı olarak başkasını gören dolayısıyla çözüme katkıda bulunamayan kendine güvensiz, pasif, silik, sinik, bütünüyle şekilci ve mutlak itaatkâr insan tipi ya da diplomalı okur-yazar kitlesiyle toplumsal geri kalmışlığın doğal bir uzantısını oluşturmaktadır. Geri kalmış toplumlarda eğitim hem bireysel düzeyde yaşanılan acizlik hem de kurumsal iş görememe şeklinde ortaya çıkan fel dolayısıyla yaşanılan “*entropi*” durumu ile doğrudan ilişkilidir. Başka bir ifadeyle esasen biliyoruz ki her birey benzersizdir ve bu hayatta benzersiz bir amaca hizmet edebilir. Eğitimin, bireyleri benzersiz başarılarla ulaştırması veya bireylerin kendi hayatlarını inşa etmeleri için benzersiz bir dönüşüm aracı olması yaygın olarak kabul edilir. Ancak, var olan işleyişte her birey gerçek potansiyelini gerçekleştir(e)miyor gibi görünmektedir. Bu şekliyle eğitim sistemindeki entropi kavramı, genellikle bu olağanüstü dünyada bir bireyin yaşamı boyunca potansiyelinin gerçekleşmesine karşı duran bir g  olarak değerlendirilebilir (Ahmad vd., 2022:592). Böyle bir yerde entropi kavramı

3 Söz konusu araştırma raporuna göre: “*Uzmanlar hemfikir: Okullar  ğrencileri yirmi birinci yüzyıla hazırlamıyor*”, deniliyor. Victoria Üniversitesi Mitchell Enstitüsü’nün son raporuna göre, okuldan mezun olan gençler başarılı yetişkinler olmak için ihtiyaç duydukları becerilerle mezun olmuyor. Raporun ortak yazarı Megan O’Connell, okullar öğrenme hedeflerini genişletmediği takdirde birçok öğrencinin yetenekli, başarılı yetişkinler olamayacağını ve bu durumunda Avustralya’nın sosyal ve ekonomik refahını riske atacağını söylemektedir. O’Connell, “Eğitim sistemimiz üretim çağında oluşturuldu, öğrencilere karmaşık ortamlarda ve birden fazla kariyerde nasıl yol alacaklarını öğretmek için tasarlanmamıştı” diye açıklama yapmaktadır. Devamında ise “Gençlerin, yüksek teknolojiye sahip, küresel ve rekabetçi iş piyasalarında başarılı olabilmeleri için geleneksel müfredatta öğretilenlerden farklı becerilere ihtiyaçları var. Temel eğitim modelimiz daha geniş ekonomiyle birlikte büyümedi. Birçok genç geride kalıyor ve önemli bir değişiklik olmazsa gelecekte daha fazlasının dışarıda kalacağını bekleyebiliriz”, biçiminde raporda düşüncelerine yer vermektedir (Victoria University, 2017:1).

için Robert Fritz'in eğitimin nihai amacı, gençlerin “kendi istedikleri hayatı yaratmayı öğrenmelerine yardımcı olmak” (Lopez vd., 2024) ve Peter Senge (1997)'nin Beşinci Disiplin kitabında eğitim sistemi, bireylerin potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri için onların deneyimlerini, etkileşimlerini ve gelişimlerini destekleyen bir araçtır⁴ sözlerinin karşısında sistemde “bozulma”, “gerileme” ve “çürüme”nin görüldüğü olumsuzlanma noktasıdır denilebilir. Eğitimin bireylerin yalnızca bilgi edindiği bir süreç olmadığı, onların yaşamlarını dönüştürmek ve hayatlarını anlamlı bir çerçeveye oturtmak üzere potansiyellerinin yönlendirildiği bireysel ve toplumsal ilerleme hedefleriyle uyumlaştırılması gereken bir süreç ve bir sistem olarak tasarlanması gerekliliğine bizleri yönlendirmektedir. Böylece kendine inanan, güvenen, düşünen, araştıran, analiz eden ve problem çözme becerisi üst düzeyde geliştirilmiş *insan tipimiz*; bilginin kazanımı, öğrenimi, geliştirilmesi ve yayılımına imkân veren *yapılarımız*, yaratıcılığı geliştirip inisiyatif almayı, etkili ilişki koordinasyonunu, ekip çalışması ve katılımı teşvik eden *liderlik yaklaşımımız*; yetiştirme yerine öğrenmeyi, kişilerde kimlik bunalımı yerine güçlü bir kimlik duygusu kazandırmayı, değiştirme yerine geliştirmeyi, zamana ayak uydurma yerine geleceğe doğru yürümeyi kendine standart edinmiş *kültür penceremiz* ile eğitimde dönüşümü başarmalıyız. Mevcut çalışmanın amacı, bu dönüşümü gerçekleştirecek şekilde buna yönelik kavramsal açılımı vermek olup alt başlıklarda bu yönde açıklamalar ve değerlendirmeler yapılmaktadır.

1. TÜRKİYE EĞİTİM VE ÖĞRETİM SİSTEMİNE GENEL BİR BAKIŞ

İnsan hayatının her alanını kuşatan ve ilgilendiren toplumsal bir olgu olarak eğitim, öğrenme ve öğretim kavramlarıyla iç içedir. Öğrenme genel olarak “*bilgi, beceri, alışkanlık ve tutum kazanma sürecidir*”. Öğretim ise “*bireye bilgi, beceri, alışkanlık ve tutum kazandırarak eğitimin genel ve özel amaçlarına ulaşması amacıyla öğretmen denilen rehberin denetiminde, genellikle eğitim kurumlarında sürdürülen amaçlı, planlı ve programlı etkinlikler*” şeklinde tanımlanmaktadır. Öğrenme ve öğretimi içine alacak şekilde bir eğitim

4 Eğitim sistemleri üzerine yapılan felsefi ve güncel tartışmalar, Robert Fritz'in “gençlere istedikleri hayatları yaratmayı öğrenmelerine yardımcı olma” vizyonu ile Peter Senge'nin öğrenen organizasyonlar anlayışında farklı yaklaşımları ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımlar bireylerin güçlendirilmesi konusunda birleşirken, yöntem ve öncelikler açısından ayrılmaktadır. Örneğin, Senge, *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents and Everyone Who Care About Education* adlı eserinde “insanların gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli genişleten organizasyonlar” olarak öğrenen organizasyonları öne çıkarıp kişisel ve organizasyonel büyüme için sistemsel iş birliği ve ekip öğreniminin önemini vurguladığı görülmektedir (Kelly, 2023:104). Öğrenen organizasyonlar üzerine çalışmalarını Senge, bireysel hedeflerle kolektif amaçları uyumlu hale getirmek için sistem düşüncesi ve takım dinamikleri gibi ilkeleri entegre etmektedir. Eğitimde öğrenen organizasyonlar kurmaya yönelik yönetsel ilgi, genellikle Michael Fullan'ın okul gelişimini “okulların, sürekli gelişim için kapasitelerini ve performanslarını artıran kurumlar olarak değişimleri” bakış açısıyla tanımlaması gibi ifadelerle desteklenmektedir. Buna karşılık Fritz, bireysel yaratıcılık ve kişisel gücün geliştirilmesine odaklanır ve eğitimin, sistemsel yapıların ötesinde bireylerin hayatlarını inşa etmeleri için bir araç olması gerektiğini savunur (Fritz, 2024:1).

tanımı vermek gerektiğinde ise eğitim, “*ğrenme mekanizması yoluyla bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve planlı olarak ve istendik bir değişim meydana getirme süreci*” şeklinde tanımlanabilir (Eroğlu, 1996:101; nal, 1999:373).

Bir sosyal kurum olan eğitimin açık ve örtülü olmak üzere çeşitli fonksiyonları vardır. Eğitimin açık fonksiyonları arasında toplumun kültür mirasının yeni nesillere aktarılması, bireyin sosyalleştirilmesi, bilimsel ve mesleki alanlarda yetiştirilerek birtakım beceriler kazandırılması, kişiye akılcı düşünme alışkanlığı kazandırılması vb. hususları saymak mümkündür. Eğitimin  rtl ya da dolaylı fonksiyonları içinde ise bireyler için örgün eğitim aracılığıyla iş bulma imknının yaratılması, toplumsal hiyerarşide daha yüksek statüler elde etme fırsatının verilmesi vb.  zellikler sayılabilir. Eğitim sisteminin genel amaçları ise dört ana dalda toplanarak netleştirilebilir (Yıldırım, 1998:160):

1. Düşünsel potansiyeli geliştirmek,
2. Toplumsal yaşamın gerektirdiği temel bilgileri vermek,
3. Toplum olarak birlikte yaşamın gerektirdiği davranış biçimlerini geliştirmek,
4. Toplumsal yaşamın gerektirdiği özel becerilerin kazanılması için ortam yaratmak.

Bu amaçlardan ilk üçü temel eğitim, dördüncüsü ise meslek eğitim alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim konusunda yapılan tartışmaların merkezinde temel eğitim konusu, onun merkezinde ise “*verilecek temel bilgiler*” ne olacak meselesi yer almaktadır. Oysa eğitim sisteminin söz konusu edilen bu fonksiyonu diğer ikisinden daha önemli değildir. Ülkemizde eğitim konusundaki temel yaklaşım hatası da buradan kaynaklanmaktadır. Çünkü gerçekte bilgi eksikliğini telafi etmek düşünsel kapasite veya davranış eksikliğini telafi etmekten daha kolaydır. Eğitim sistemiyle ilgili sorunların kaynağında işte bu çelişkili yaklaşım yatmaktadır (Yıldırım, 1998:161). Bu nedenle olsa gerekir ki Mümtaz Turhan “cahillere okuma-yazma  ğretirseniz, okuma-yazma bilen cahiller elde edersiniz” hükümünü vermiş ve kalite meselesinin bu noktadan daha farklı mecralarda aranması gerekliliğine işaret etmiştir.

Bu hüküm çerçevesinde öyle anlaşılıyor ki düşünsel kapasite olmadan bilgiyi doğru kullanmak, davranışsal gelişim olmadan yeni bilgi talep edip ona süreklilik kazandırmak mümkün değildir (Yıldırım, 1998:161). Diğer taraftan toplumsal olarak her kesim kendi arzu ettiği temel bilgiyi istediği için toplumsal uzlaşma sağlamak mümkün olmamaktadır. Hâlbuki düşünsel kapasiteyi artırmak ya da öğrenmeyi öğretmek esas yaklaşım olduğunda,  ğrenci aldıkları doğru bir şekilde değerlendirerek ve yorumlayacak benzer biçimde zamanla değişen bilgileri yenileyerek düşünme ve öğrenme kapasite-

sini artırarak hayatını sürdürecektir. Böylece yaşam boyu öğrenme sürecine girilmiş olunacaktır.

Ülkemiz eğitim sisteminin insan kalitesizliğine yönelik aldığı ciddi eleştiriler ve katlandığı önemli maliyetler söz konusudur. Bir dahaki sefere nasıl olsa düzelecek cinsinden yaklaşımlar içine girmek ve yanlışları ‘küçük affedilebilir hatalar’ olarak açıklamak dolayısıyla “*kalitesizliği hoş gören bir kültüre*” sahip çıkma geleneğinden kendimizi kurtarmak bilgi toplumu ve bu toplumların hedeflediği mükemmellik stratejileri açısından oldukça önemlidir. Çünkü eğitim sistemimizin bilgi toplumu araştırmalarında yer aldığı nokta oldukça düşündürücüdür. Örneğin OECD çağın gerektirdiği becerilerimizin ne kadarını kazanabildiğimizin yanı sıra bunun ne kadarını kullanabildiğimizi ve hayatta durduğumuz yeri görmek adına bir taraftan öğrencilerin becerilerini (PISA: Programme for International Student Assessment-Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı) diğer taraftan büyüklerin becerisini ölçen (PIAAC: Programme for International Assessment of Adult Competencies- Uluslararası Yetişkin Becerileri Değerlendirme) test geliştirmiş ve bunu uygulamıştır (OECD, 2020:1). 15 yaş öğrenci grubunu odağına alan bu anket uygulaması (2018), ülkedeki eğitim kalitesinin ne yazık ki birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkenin gerisinde kaldığını ve Türk eğitim sisteminde yapılan reformların Türkiye’nin temel eksiklerini kapatmaya yeterli olmadığını “*Yeni Eğitim Sistemi Şart*” ifadesiyle dile getirmemizi gerektirmektedir. TÜSİAD (2024) iş birliğiyle hazırlanan Eğitim Raporu Girişimi *Geleceğin Dünyasına Hazırlanırken Eğitime Bakış: PISA 2022 Bulguları Işığında Türkiye’de Eğitimin Durumu Araştırması*, 2022’de açıklanan PISA sonuçlarına göre Türkiye’nin durumunun çok daha üzüntü verici olduğuna işaret eden verilerle konuyu açıklamaktadır. Araştırma verilerine göre son 20 yılda Türkiye’nin PISA’da gösterdiği kısmî ilerlemeye karşılık Türkiye’deki öğrencilerin temel yeterliklerinde hâlâ önemli eksiklikler vardır. Bu eksiklikleri Türkiye’nin her alanda OECD ortalamasının altında yer almasından, temel becerilere sahip olmayan öğrenci oranından ve okullar arası başarı farklarından görmek mümkündür (TÜSİAD, 2024:3-21). 2022 PISA sonuçlarına göre aslında Türkiye’nin eğitim performansı OECD ülkeleriyle karşılaştırıldığında ortalamanın altında kalmaya devam etmektedir. Özellikle Türkiye, matematikte 37 OECD ülkesi arasında 32. sırada, fen bilimlerinde 29. sırada ve okuma becerilerinde 30. sırada yer almaktadır (meb.gov.tr, 2024:1-139). Bu sonuçlar, Türkiye’nin 2018’e oranla genel sıralamada ilerleme kaydetmesine rağmen hâlihazırdaki durumun OECD ortalamasının gerisinde olduğunu göstermektedir. Raporda ayrıca Türkiye’nin öğrencilerinin yaşam tatmini konusunda en düşük puanı aldığı belirtilmiştir. Bu tespit öğrencilerin duygusal ve psikolojik iyilik hali ile ilgili oldukça önemli bir sorunu işaret etmektedir.

Türkiye’nin 2023 ve 2024 yıllarındaki eğitim durumu ile ilgili çeşitli raporlar, üniversite eğitimi, iş piyasası uyumu ve uluslararası standartlarla ilgili

karşılaştırmalarda önemli veriler sunmaktadır (OECD, 2023a; OECD, 2023b; OECD, 2024a):

1. **Üniversite Eğitimi ve İş Piyasası Uyumu:** Konuyla ilgili olarak ulaşılan veriler Türkiye’deki eğitim ıktıları ile işgücü piyasasının ihtiyaçları arasında önemli bir uyumsuzluk bulunduğuna işaret etmektedir. Özellikle otomasyon, dijitalleşme ve küresel ekonomik yapıların değişimine uygun olarak öğrencilere beceriler kazandırma konusunda eksiklikler mevcuttur. Bu tespitler piyasa gerçeklerine yönelik olarak yeni iş yaratımını artırmak ve genç nüfusu modern işgücü ihtiyaçlarına hazırlamak için reform gereksinimini vurgulamaktadır.

2. **Uluslararası Karşılaştırmalar:** Türkiye, PISA gibi küresel eğitim değerlendirmelerinde, özellikle matematik, okuma ve fen bilimleri gibi kritik alanlarda iyileştirmeye açık bir performans sergilemektedir. Bu alanlar, Türkiye’nin uluslararası standartlarda rekabet edebilmesi ve ekonomik kalkınmayı teşvik edebilmesi için büyük önem taşımaktadır.

3. **Eğitime Ayrılan Bütçe:** OECD’nin 2023 “Bir Bakışta Eğitim” raporuna (TEDMEM, 2023) göre, Türkiye’de eğitim harcamaları gayrisafi yurt içi hasılanın %4,7’sini oluştururken, bu oran OECD ortalamasında %5,1’dir. Ortaya çıkan önemli fark eğitim kalitesinin artırılmasına yönelik daha fazla bütçe tahsis edilmesi gerektiğini göstermektedir.

4. **Demografik Faktörler, Eğitimde Cinsiyet ve Beceri Farkı:** Bu başlık çerçevesinde çalışma çağındaki nüfusun büyümesiyle birlikte Türkiye’nin demografik fırsatlardan yararlanarak ekonomik büyüme sağlayabileceği üzerinde durulmaktadır. Ancak bu fırsatın değerlendirilmesi, eğitime erişim, kalite ve beceri uyumu konularında önemli yatırımlar yapılmasını gerektirmektedir. Türkiye, cinsiyetler arası beceri farkının kadınlar aleyhine en fazla açıldığı ülkeler arasında yer almaktadır. Ayrıca, kadınların iş gücüne katılım oranı da diğer OECD  lkelerinin ortalamasının altında seyretmektedir.

5. **Eğitimde Erken ocukluk ve Okullaşma Oranları:** Erken ocukluk eğitimi alanında, Türkiye’deki katılım oranları OECD ortalamasının oldukça altında kalmaktadır ( rneğin, 3 yaş grubu için ortalama % 6,4 iken, OECD ortalaması ise %72’dir.). Bu durum, eğitimde eşişsizliklerin giderilmesi ve erken eğitime erişimin artırılması gerektiğini göstermektedir.

Görünen o ki  ğrencilerimiz PISA testinde diğer ülke  ğrencilerinin puanlarını tutturamamakta ve yetişkinlerimiz ise PIAAC testinde diğer ülke yetişkinlerinin oldukça gerisinde kalmaktadır. OECD’nin PISA 2022 değerlendirmesi, 15 yaşındaki öğrencilerin küresel ve kültürlerarası sorunları eleştiren bir Şekilde inceleme, bilgi birikimlerini kullanma ve etik bir bakış açısıyla çözüm üretme becerilerini ölçmeyi amaçlamaktadır. *PISA 2022 Değerlendirme ve Analitik erevesi* adlı raporda (OECD, 2023c), küresel yeterliliğin  lim

yöntemleri detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Bu rapor, öğrencilerin farklı kaynaklardan bilgi toplama, önyargıları fark etme ve çelişkili görüşleri yönetme becerilerini değerlendiren kriterleri içermektedir. Ayrıca, raporda öğrencilerin sürdürülebilirlik konularına ilişkin eleştirel düşünme ve sorumlu bireyler olarak karar alma yetkinlikleri üzerinde durulmaktadır. Yine yapay zekâ çağında, birinci sınıf insanlar yetiştirmek ve bilgisayarların yapay zekâsını insanın bilişsel, sosyal, duygusal becerileri ve değerleriyle birleştirmek için daha fazla düşünülmesi gereği üzerinde durulmaktadır. Gelecekte eğitimin, yalnızca bilgi öğretmek ile ilgili olmayacağı, aynı zamanda karmaşık bir dünyada güvenilir bir rehber sunmakla ilgili olduğunun anlaşılması konusuna dikkat çekilmektedir. Bu konu OECD'nin *Eğitim 2030 Projesi* kapsamında ele aldığı konulardan biridir (OECD, 2024a). *Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı* (PISA) öğrencilerin yetenekleri değerlendirmesinde; "21. yüzyılın karmaşık çevresel, sosyal ve ekonomik değişimleri göz önünde bulundurulduğunda, öğrencilerin yenilikçi, girişimci özelliklere sahip olup eleştirel ve yaratıcı düşünmeyi amaçlı bir şekilde kullanabilmeleri hayati önemdedir", sözleriyle konuya yönelik olarak önemli bir kayıt düşmektedir (OECD, 2024a).

Küreselleşen dünya, ticaret, dijitalleşme, mal üretimi veya işgücü piyasası gibi çeşitli alanlarda görülen dinamik bir değişimle şekillenmektedir. Bu tür değişimler, yoksulluk, eşitsizlik, iklim değişikliği, kaynakların tükenmesi, demografik değişim ve göç gibi toplum için sayısız zorluk taşımakta ve bu zorlu durumlar Grand Societal Challenges (Büyük Toplumsal Zorluklar) gibi kavramsal çerçevesiyle bu sorunlara atıfta bulunmak üzere çalışmalarda kullanılmaktadır. Bu yeni kavramsal bağlam ise günümüz toplumlarına karmaşık bir dizi gereklilik yüklemekte ve eğitim bu yükleri azaltmakta değerli bir katkı sağlayıcı olarak sunulmaktadır. *Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri* (United Nations, 2024) çerçevesinde eğitim, politika ve toplum uzmanları (Reimers, 2009; Wagner, 2008), okulların çocukları ve gençleri bahsedilen küresel zorluklarla başa çıkmaya ve ilgili hedeflere aktif olarak ulaşmaya hazırlamada yetersiz kaldığını eleştirel çerçevede değerlendirmekte ve bu olumsuzluğu aşmak için küresel yeterlilik kavramıyla konuya yaklaşmaktadırlar (Salzer ve Roczen, 2018:6).

İçerisinde bulunduğumuz 2024 yılına dair küresel yeterlilikle ilgili yapılmış araştırmalar, özellikle yükseköğretim düzeyinde bu yeterliliğin tanımlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi üzerine odaklanmıştır. Bu odaklanmaya bağlı olarak öne çıkan konular arasında öğrencilerin küresel becerilere yönelik algıları, bu yeterliliklerin akademik performans etkisi ve pedagojik yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. Çalışmalar, özellikle bireylerin kültürler arası iletişim, eleştirel düşünme, sürdürülebilirlik bilgisi ve tutum geliştirme konularını içeren boyutlara odaklanmıştır. OECD'nin Türkiye'ye ilişkin 2024 yılına dair raporlarında eğitim ve iş gücü piyasasına yönelik önemli değerlendirmeler bulunmaktadır. Raporda özellikle, Türkiye'deki eğitim sisteminin

uluslararası standartlara kıyasla geride oluşu; eğitim-öğretim performansının yeterlilikler açısından düşüklüğünün yanı sıra öğrencilerin iş piyasasına becerileri ve yetkinlikleri itibarıyla uyum konuları ele alınmaktadır. Eğitim sistemine yönelik veriler, öğrencilerin temel becerilerdeki gelişimini, öğretmenlerin koşullarını ve dijital dönüşümle yaratıcı düşüncenin önemini vurgulamakta ve özellikle yaratıcı düşüncenin iş gücündeki artan önemini, bu becerinin eğitim sistemi tarafından yeterince desteklenip desteklenmediğini tartışmakta ve eğitime genel bakış verilerinde (öğretmen sıkıntısı olmayan ender bir ülke olması dışında) önemli sorunlar sergilemektedir (OECD, EAG, 2024:). Bütün bu güncel değerlendirme⁵ ve yaklaşımlar dikkate alındığında Türkiye’de geleneksel eğitim yaklaşımından yeni eğitim paradigmasına geçişin ivedilikle ve kararlılıkla yapılması gerekliliğinin altı çizilmektedir.

Örneğin, OECD Baş Ekonomisti Clare Lombardelli, 2024 ve 2025 gelecek projeksiyonuyla ilgili bir değerlendirmede “Gelecekteki çıktı ve üretkenlik büyümesinin temellerinin, insan sermayesini iyileştirmek ve teknolojik gelişmelerden yararlanmak için iddialı yapısal politika reformlarıyla güçlendirilmesi gerekiyor” demektedir (OECD, 2024b:1).

2. BİLGİ TOPLUMU DEĞİŞEN DEĞERLER VE YENİ EĞİTİM PARADİGMASI

2.1. Bilgi Toplumu

Bilgi toplumu kavramı, 1950’li yılların ortasında telaffuz edilmeye başlanan, 1970’li yıllardan itibaren sıkça duyulan 1980’li yıllarda ise ana hatları iyice belirginleşen bir düşünce değişiminin yansıması olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bazı yazarlar *Bilgi Toplumu* kavramının ilk akademisyenlerinin Japonya’da ortaya çıktığını öne sürmektedirler (Wikipedia, 2024). Bu tespite göre, Yoneji Masuda’nın 1980’de yayınladığı *Johoka Shakai* adlı kitap, biyolojik evrimle analogi perspektifinden bakıldığında toplumsal evrimin daha yüksek aşaması anlamına gelmektedir. Masuda, bu kitapta, iletişim teknolojisiyle birlikte çalışan bilgisayar teknolojisine odaklanarak bir bilgi çağının doğuşundan bahsetmektedir. Masuda’ya göre bilgi toplumu, bilgi teknolojisindeki yeniliklerin gerçekleştiği, toplumsal dönüşümün gizli gücü haline geldiği bir dönemi ifade etmektedir. Bu dönemde bilginin kalitesinde bir artış yaşanmakta ve bilginin depolanma kapasitesinde büyük bir büyüme gözlemlenmektedir (Yoneji, 1980:1). Bilgi çağı, bilgi teknolojisindeki yeniliklerin gerçekleştiği, toplumsal dönüşümün gizli gücü haline geldiği, bilginin kalitesinde bir genişlemeye ve bilginin depolanma ölçüğünde büyük bir artışa

⁵ OECD’nin Türkiye’ye ilişkin 2024 yılına dair raporlarında eğitim ve iş gücü piyasasına yönelik önemli değerlendirmeler bulunmaktadır. Raporda özellikle, Türkiye’deki eğitim sisteminin uluslararası standartlara kıyasla performansının yanı sıra iş piyasasına uyum konuları ele alınmaktadır. Eğitim sistemine yönelik veriler, öğrencilerin temel becerilerdeki gelişimini, öğretmenlerin koşullarını ve dijital dönüşümle yaratıcı düşüncenin önemini vurgulamaktadır. Yaratıcı düşüncenin iş gücünde artan önemi, özellikle yüksek vasıflı mesleklerde dikkat çekerken, bu becerinin eğitim sistemi tarafından yeterince desteklenip desteklenmediği tartışılmaktadır (OECD Education GPS, 2024).

neden olabilen zaman dilimidir. Başka bir deyişle bu çağı formüle eden düşünce değişiminin gerisinde yatan temel husus, bilginin toplumun itici gücü haline gelmesidir. Gerçekten, tarihsel süreç içerisinde bilginin kullanımı, üretimi ve aktarımı söz konusu olmakla birlikte bilginin bir ana değişken olarak örgüt yapılarında geniş bir tabana yayılarak çoğaltılması ve paylaşılması yine toplumsal hayatın ve kurumsal yapıların dinamizmini artıran bir güç olarak kullanılması 1950’li yıllardan itibaren gerçekleşmiştir.

Çağdaş uygarlığın ulaştığı bilgi düzeyini tanımlamada tam bir görüş birliğine henüz varılmış değilse de yirminci yüzyıl içerisinde bilim ve teknoloji-deki baş döndürücü gelişmelerin meydana getirdiği bilgi patlaması ve beraberinde gelen bilgi teknolojilerinin toplumsal ve ekonomik gelişmeye sundukları imkânlar dikkate alındığında, Toffler’in “üçüncü dalga” olarak tanımladığı aşamanın “bilgi çağı”, bu dönemin öngördüğü toplumun da “bilgi toplumu” olarak adlandırılması söz konusu olmuştur (Balay, 2004:66).

Bilgi toplumu kavramı bu toplumun oluşumuna etki eden ekonomik, sosyal, politik ve kültürel etkiler de dikkate alınarak yapılmak istendiğinde konuya daha geniş bir çerçeveden bakma gereği ortaya çıkmaktadır. Bu noktayı dikkate alarak kavramı yeniden tanımlamak istersek bilgi toplumu, çalışanların bilgisayar ve bilgisayara dayalı olarak iş yaptığı, bireysel ve kitle iletişiminin sınırlar ötesine geçtiği, temel ekonomik faaliyetlerin bilgi üzerine kurulduğu, üreticileri ve tüketicileri bir araya getiren hizmet türünün bilgi hizmetleri olarak şekillendiği, insan sermayesinin ön plana çıktığı, eğitimin sürekli hale geldiği ya da süresiz bir pozisyona geçtiği, her türlü bilgi kaynağının ve bilgi merkezinin önem kazandığı, bilgi kontrolü ve sahipliği için uluslar üstü örgütlerin kurumsallaştığı bir toplum biçimidir (Rukancı ve Anameriç, 2004:3) denilebilir.

Bilgi toplumu tanımının en karakteristik özelliği iletilebilen ve erişilebilen bilgi hacmindeki radikal artış olarak ifade edilmektedir. Gerçekten dünyada son otuz yılda üretilen toplam bilgi hacmi, bundan önceki 5000 yılda üretilenden daha fazladır. Günümüzde yüksek tirajlı günlük bir gazetenin haftalık baskısında yer alan bilgi, 17. yüzyılda ortalama bir insanın yaşam boyu edinebileceği bilgiden daha fazladır. Bunu mümkün kılan ise bilgi ve iletişim ağı ile buna yönelik alt yapıdır (Akata, 2001:12). Üniversiteler, bilim adamları, yetenekli mühendisler, araştırma merkezleri, risk sermayesi şirketleri, savunma sanayi fonları vb. gibi kurumların aralarındaki anlaşmalar, iş birliğine ve bilgiye dayalı ağlar kurarak bilginin üretimi, yayılması, değişimi ve gelişmesine etkide bulunmuştur (Demirel, 2021: 1-3). Bilgi toplumunu meydana getiren altyapı unsurları da yeni bilgi üretilmesi, yeni bilgi üretimi için ihtiyaç duyulan bilginin toplanması, kullanılmak üzere bilginin işlenmesi ve bilgi ihtiyacı olan kişi ve kurumlara dağıtılması şeklinde belirtilebilir. Bugün bu alt yapı unsurları tüm toplumları dönüşüme uğratmakta onların yeni değerler ve yeni paradigmlar çerçevesinde yeni bir dinamizm kazan-

masını sağlamaktadır.

Birbirine küresel ağlarla bağlı, çok kültürlü dünyada, küreselleşmenin getirdiği fırsatlar ve tehditler nedeniyle önemli değişimler yaşanmıştır. Benzer şekilde, Dördüncü Sanayi Devrimi, yapay zekâ, robotik ve veri analitiği gibi farklı sektörlerde önemli dönüşümler gerçekleşmiş ve bu durum günlük yaşamlarımızı ve çalışma ortamlarımızı fazlasıyla etkilemiştir. Raşid ve arkadaşları 200'den fazla araştırmayı inceleme yoluyla yapay zekânın tarım, eğitim, otonom sistemler, sağlık, finans, eğlence, ulaşım, askeriye, üretim vb. gibi birçok endüstride muazzam potansiyelini ortaya koymaya çalışmaktadır (Raşid ve Kausik 2024:1-34)⁶. Endüstri 4.0'ın amacı endüstrilerde optimizasyonu sağlamak için insana dayalı iş gücünü azaltmak iken, ardı sıra gelen Endüstri 5.0'in amacı ise insanların iş yeri süreçlerini geliştirmek için ileri teknoloji ve yapay zekâ destekli robotlarla birlikte çalıştığı bir aşamaya ulaşmaktır (Raşid ve Kausik, 2024:3).

Eğitimdeki değişim ve dönüşümler, küresel değişikliklere,  rneğin Dördüncü Sanayi Devrimi'ne tepki olarak, eğitim sistemlerinin endüstrilerin ve toplumun değişen taleplerine uyum sağlaması gerektiğini vurgulamaktadır. Lutter ve Schroeder (2016) gibi akademisyenler,  rencileri dinamik çevrelere hazırlamak için eğitim politikalarının ve programlarının gerekli beceri ve uzmanlıklarla uyumlu hale getirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Bu uyum, hızlı teknolojik gelişmelerin, yapay zekâ, robotik ve veri analitiği gibi alanlarda günlük yaşamı ve çalışma ortamlarını dönüştüren fırsatlar ve zorluklarla gelecekteki nesilleri donatmayı hedeflemektedir. Sanayilerin devam eden değişimiyle birlikte, eğitim sistemlerinin  rencilere yalnızca teknik beceriler kazandırmanın ötesine geçerek süregiden değişimlere uyum sağlama yeteneğini de kazandırması beklenmektedir. Bu durum, müfredatların güncellenmesini, yaşam boyu  renmeyi teşvik etmeyi ve  renci ilerlemesini değerlendirme yöntemlerinin yeniden düşünülmesini içermektedir.

Geldiğimiz noktada gelecek nesilleri, değişen endüstri taleplerini karşılamak için gerekli uzmanlık bilgi ve becerilerle donatmaya yönelik öngörülemeyen bir içerikle birlikte önemli bir değişim beklemektedir. Bu değişim ve dönüşümler eğitim politika ve programlarının,  rencileri dinamik çevreye hazırlamak için gerekenlerle uyumlu hale getirilmesini ifade etmektedir (Lutter ve Schroeder, 2016). Bu nedenle, küresel yetkinlik temelli yüksek  ğretimi benimsemek, günümüzün hızlı tempolu küresel profesyonel ortamında başarılı olmak için kritik bir öneme sahiptir. Kültürlerarası iletişimde ustalaşma,

6 Makalede makine öğrenimi, derin öğrenme, robotik, büyük veri, nesnelerin interneti, doğal dil işleme, görüntü işleme, nesne algulama, sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik, konuşma, tanıma ve bilgisayar görüşü dâhil olmak üzere çeşitli yapay zekâ teknolojileri incelenmektedir. Uygulamalarının ve uygulamalarının gerçek dünya örnekleri sunulmakta ve ayrıca yapay zekânın yaygın kullanımıyla ilişkili gelecekteki potansiyeli, zorlukları ve sınırlamaları vurgulanarak değerlendirilmektedir. Makale yapay zekânın potansiyel faydaları ve zorlukları hakkında kapsamlı ve ayrıntılı bir değerlendirmeyi içermekte ve konuyla ilgili en son araştırmalara yer vermektedir.

sınır ötesi iş birliği ve teknolojiden etkili bir şekilde yararlanma, günümüzün küreselleşen dünyasında temel beceriler arasında yer almaktadır. Bu durum, yükseköğretimin küresel yetkinliklere odaklanmasının ne denli önemli hale geldiğini vurgulamakta ve öğrencileri uluslararası profesyonel çevrenin zorluklarına ve fırsatlarına hazırlama temelini güçlendirmeye bizi mecbur bırakmaktadır. Sürdürülebilir bir toplum olma gerçeği bunu öğrenmemizi gerektirmektedir (Jiaxin vd., 2024:1). Bu noktada Lutter ve Schröder (2016) yükseköğretimde akademisyenlerin literatüre katkılarının ve mesleki itibarlarının temel kaynaklarının incelenerek üretkenliklerin analizinin önemli olduğunu belirtmektedirler. Özellikle düşük sıralamalı dergilerdeki yayınların faydalı yeniliklerin ve ampirik bulguların duyurulmasında olumlu etkiye sahip olsa da literatüre katkılarının çok az olduğunun gözden kaçırılmaması üzerinde durmaktadırlar (Lutter ve Schröder, 2016:999-1000). Yazarlar sadece yayın sayısı ile değil, aynı zamanda yayınların yer aldığı dergilerin algılanan kalitesiyle ölçülmesinin etkilerinin değerlendirilerek dolaylı olarak sosyal refaha olumsuz yönde katkı sağlayıcı özelliklerden arındırılmasını önemsemektedirler.

2.2. Değişen Değerler

Değer, bir sosyal grubun veya toplumun kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen; onların ortak duygu, düşünce, amaç ve menfaatini yansıtan genelleştirilmiş temel ahlaki ilke veya inançları ifade etmektedir (Genç ve Eryaman, 2015:90). Böylece değer kavramı, belirli bir durumu bir diğerine tercih etme eğilimi oluşturmak suretiyle davranışlara kaynaklık etmekte ve onları yargılamaya yarayan anlayışlar oluşturmakta ve bireylerin neyi önemli görüp görmediklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları göstermede rehberlik sağlamaktadır.

21. yüzyılda ekonomik güçlerin ortaya koyduğu yeni rekabet anlayışı, küresel eğitim piyasalarının gelişmesinden kaynaklanan yeni durumlara uyum sağlamak için hükümetlerin eğitim için ayırdığı fonları küçültmesini ve yükseköğretim kurumlarının ticari rekabet anlayışıyla hareket ederek kendilerini fonlamasını istemektedir. Bu gelişme toplumların sadece kendi mezunlarının beceri ve yeteneklerinde değer verdiği hususların değişmesini değil, aynı zamanda eğitim deneyimlerini kazanırken öğrencilerin nasıl hissettiklerine dair değişimlerin de göz ardı edilemeyeceğine dikkat çekmektedir (Abdullah, 2006:570). Bu gelişmeler ise tıpkı ekonomik alanda olduğu gibi eğitim alanında da geleceğe yönelik profil oluştururken ve eğitim-öğretim meselesi tartışılıp konuşulurken yeni strateji, yeni model ve yeni değerlerin göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir. Çünkü bu yeni perspektifler bir taraftan eğitim ve öğretim alanında geleneksel akademik standartlar ile akreditasyon ve performans göstergelerine alternatif yönetim süreçleri ve kavramlarının olduğunu göstermekte bir taraftan da dünya ülkelerinin eğitim sistemlerinde

hem köklü değişiklikler yapmalarını hem de giderek daha fazla benimsenen yeni değerleri eğitim sistemlerine dâhil etmelerini gerektirmektedir.

Yükselen yeni değerler öncelikle okulların çevreleriyle olan ilişkilerinde temel değişiklikler önermektedir. Geleneksel yaklaşımda okullarda mevcut ilişki genel olarak okul ile veli arasında kurulmaktaydı. Ancak bilgi toplumdaki yeni yönelimler ve ortaya çıkan yeni değerler bu ilişkinin yeni tarafları olarak okul ve  ğrenci eksenini esas almıştır. Bu durum aslında yeni öğrenme odaklı yaklaşımın gereğidir ve öğrencinin en uygun şekilde öğrenme ihtiyacını karşılamayı amaçlamaktadır. Bu erevesiyle artık okullardaki geleneksel  ğrenci-veli- ğretmen ilişkilerinden çıkılarak  ğrenci odaklı öğrenme modeline geçiş yapılmakta ve bu modelin benimsenmesiyle birlikte ise dikkatler problem tabanlı öğrenme modeline (Problem-Based Learning-PBL) yönelmektedir. Konuyla ilgili çalışmalar,  ğrenci merkezli öğrenmenin esas aldığı problem dayalı öğrenme modelinin, kaliteyi önemli ölçüde iyileştirdiğini ve öğrencilerin akademik katılımını desteklediğini belirtmektedir (Amerstorfer ve Freiin von Münster-Kistner, 2021:7). Bu tespitlerle birlikte probleme dayalı öğrenme yüksek öğretimde tıp, sağlık bilimleri, psikoloji, hukuk ve işletme gibi disiplinlerde uygulanabilen iş birliğine dayalı bir  ğretim yöntemi olarak artan oranda kabul görmüştür. Bu yöntemde amaç gerçek hayata yakın problem senaryolarına dayanarak herkesin kendine uygun öğrenme hedefleri belirlemesini ve öz-yönetim esaslı bir öğrenmenin gerçekleştirilmesini sağlamaktır (Amerstorfer ve Freiin von Münster-Kistner, 2021:1).

Probleme dayalı öğrenme öğrencinin öğrenmede akademik katılımı gerçekleştirme isteğini ve desteğini gerektirmektedir. Akademik katılım ise öğrencilerin öğrenme aktivitelerine derinlemesine girme, çalışma materyalleriyle zihinsel ve duygusal odaklanma ile sıklıkla akran ve arkadaşlarıyla etkileşim sağladıklarında gerçekleşmektedir. Bu haliyle akademik katılım, içerik ezberleme ve bir dersten geçer not almak için eğitim gerekliliklerini yerine getirme gibi “yüzeysel öğrenme”nin ötesine geçmenin önemi üzerinde durmaktadır (Hattie, 2003:9). Öğrenci katılımı ile ilgili literatür terminolojik özellikler içermekte; fizyolojik, davranışsal ve psikolojik özellikler üzerinde durmaktadır. Örneğin Linnenbrink ve Pintrich (2003)  ğrencilerin akademik katılımını; davranışsal katılım (yani çaba, ısrar, araçsal yardım alma), bilişsel katılım (yani strateji kullanımı, üst biliş) ve motivasyonel katılım (yani ilgi, değer, etki) açısından  cl  bir çerçevede ele almaktadır (Linnenbrink ve Pintrich, 2003:122). Üniversite düzeyinde ise öğrencilerin özerkliğine vurgu yapılmaktadır. Özerklik ile ifade edilmek istenilen husus ise, hangi derse katılacakları, öğrenme düzenleri ile çalışmalarındaki ilerlemeyi yönetebilmeleri olarak ifade edilmektedir. 1690 ve 1970’lere kadar öğrencilerin öğrenme, katılım ve motivasyonlarının sınıf tabanlı olduğu ancak sonraki yıllarda özellikle 1970’lerin sonlarından itibaren bu durumun önemli ölçüde değiştiği görülmektedir. Bu yıllardan sonra akademik katılımı artırarak  ğrenci öz-yeterli-

liğini sağlamak merkezi bir değer olarak ele alınmıştır (Linnenbrink ve Pint-rich, 2003:121-123).

Yukarıda ifade edilen gelişmelerin ardındaki değer setine etki eden faktör toplam kalite yönetiminden beslenen kalite hareketidir. 1970'lerden sonra tüm dünyayı etkisi altına alan müşteri memnuniyetini önceleyen bu hareket, bir mal veya hizmeti talep edenlerin beklentilerinin en üst düzeyde karşılanmasını, kalite anlayışının (Sayle, 1991:99) temel dayanağı olarak sunmaktadır. Bu hareketin tüm dünyada askeri, sivil, kamu ve özel sektör tüm alanlarda hızla yayıldığı görülmektedir. Bu hızlı değişim ve dönüşüm dalgası içinde eğitim sektörü de yerini almış ve verilen eğitim hizmetlerinde müşteri tanımlamasının yerini öğrenci merkezi ifade etmiştir. Örneğin, bu yönelimi benimseyen İngilizler eğitim sisteminde öğrencileri “önemli müşteriler” olarak görmekte ve bu bakış açısını günümüz değişen değerlerinin bir gerekliliği olarak tanımlanmaktadır (Abdullah, 2006:570). Kalite sürecinin dünyadaki yayılımı bir taraftan kalitenin sadece ekonomik rekabette değil sosyo-kültürel rekabette de başarının kritik değeri haline geldiğini diğer taraftan da okul bakımından öğrencinin artık müşteri olarak tanımlanmasıyla ilişkinin birincil tarafını oluşturduğunu göstermektedir.

Böylece kalite yüksek öğrenim kurumları için insan kaynaklarını şekillendirmede ve geliştirmede eşik değeri temsil etmektedir. Bu değerlerdeki küresel temsil mesajı benimsendikçe, yüksek öğrenim kurumları yalnızca bilgi aktaran ve araştırma yapan kurumlar olarak değil, aynı zamanda rekabetçi ve dinamik bir küresel ortamda paydaşlarının ihtiyaçlarını etkin bir biçimde karşılayan kurumlar olarak değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle yüksek öğretim kurumlarının itibar ve başarısı paydaşlara sağlanan yüksek kaliteli hizmetler ile yakından ilişkili olarak değerlendirilmektedir (Yusuf ve Fajari, 2022:185)⁷. Son dönemde yapılan çalışmalarda eğitim sisteminde geçmiş yılların geleneksel bakış açısı eleştirilmiştir. Sharabi (2013) bir çalışmada bu konuyu şöyle ifade etmektedir: Üniversiteler uzun zamandır öğrencileri ana

7 Yükseköğretimde kalite ve kalite güvencesi etrafındaki tartışma bu noktadan sonra öne çıkmaya başladı. Ancak çalışmalar ele alındığında yükseköğretim hizmetlerinin kalitesini ölçmenin yol ve yöntemleri hakkında çok fazla araştırma yapılmadığı görülmektedir. Yükseköğretim hizmetlerinin kalitesinin önemi göz önüne alındığında, her yükseköğretim kurumunun ölçülebilir kalite standartlarının olması ve yükseköğretim hizmetlerinin kalitesini ölçmek için sağlam çerçevelerin geliştirilmesi giderek önem kazanan durumlar oldu. Ölçülebilir standartlara sahip olmak hem bu hizmetlerin tutarlılığı, hesap verebilirliği açısından hem de hizmet sunumunda gerekli iyileştirmeleri garanti altına alarak öğrenci memnuniyetini ve kurumsal itibarı sağlamaktan dolayı önemli görülmektedir. Bu konuyla ilgili ölçütler ortaya konulurken ise yerel ihtiyaçları karşılamasına ve evrensel en iyi uygulamalar ile uyumlu olmasına özen gösterilmesi gerekliliği konuyla ilgili tartışmalarda ön plana çıkarılmaktadır (Yusuf ve Fajari, 2022:85-186). Bu değerlendirmelerle birlikte başarılı uluslararası örnekler olarak sürekli iyileştirmeyi ve öğrenci odaklı çıktıları vurgulayan İngiltere'deki *Kalite Güvence Ajansı* (QAA) ve ABD'deki *Mühendislik ve Teknoloji Akreditasyon Kurulu* (ABET) yer almaktadır. Sonuçta denilebilir ki küresel rekabet perspektifiyle kalite yükseköğretimde anahtar bir kavram olarak görüldükçe kalite kontrol ve geliştirme konusunda ulusal ve uluslararası kurumsal yapılarda giderek daha fazla önem kazanmaya başlamaktadır (Çeng, 2017:153).

müşterileri olarak görmektense kendi iç akademik ihtiyaçlarını ele almayı öncelediler. Bu önceleme durumu yükseköğrenime olan talebin arzı aşması durumunda oldukça etkili oldu ve öğretim kurumlarının dış baskılar olmadan şartları kendi istekleri doğrultusunda dikte etmesine ve gerekli gördükleri akademik önceliklere odaklamasına imkân verdi (Sharabi, 2013:309-310). Sonraki yıllarda yükseköğretimde değişen dinamikler çerçevesinde “*Müşteri Odaklı Pazara Geçiş*” süreci işlemeye başladı ve bu süreç yüksek öğrenim pazarını bir müşteri pazarına dönüştürdü. Bu dönüşümde artan küresel talebe karşılık vermek için kalite, maliyet ve sonuçlarla ilgili takipler önem kazanmaya başladı. Süreçte alternatif kurumlar çoğaldıkça öğrenciler kazandıkları güçlü konumlarıyla daha iddialı ve eleştirel bir rol oynamaya başladı. Bu sürecin ilerleyen safhalarında ise sisteme yönelik eleştiriler ve iyileştirmeler takip edilmeye başlandı (Sharabi, 2013:310).

Günümüzde, sağlanan hizmetlerde, hizmetin üretimi ile tüketimi arasındaki ayrılmazlık nedeniyle kalitenin yalnızca sonuçta değil aynı zamanda süreçte de oluştuğu (Sureshchander vd., 2002:363-367) görüşü öne sürülmeye başlandı. Bu konuda farklı görüşlerin varlığı söz konusu olsa da ünlü kalite gurusu Deming’in açıklaması büyük bir etki yaratmıştır. Deming (2000) çalışanların ortaya çıkan hataların sadece %15’inden sorumlu olduğunu, aslında hataların %85’inin çalışanların yüksek hizmet ve ürün kalitesine ulaşmasını zorlaştıran yanlış ve mantıksız iş süreçlerinden kaynaklandığını söylemektedir. O’na göre yeni iş yöntemleri, yeni ekipman ve hammaddeler eskilerine eklenir, yeni formlar ve prosedürler eskilerinin üzerine katmanlar halinde yerleştirilir ve genel etki, birden fazla hata noktasına sahip bir “*yama işi*” yaratmaktır. Crosby (1979) “*Kalite Bedavadır*” adlı kitabında benzer biçimde yöneticilerin bir işi ilk seferde doğru yapmak için zamanları ve kaynakları yoksa, ikinci seferde doğru yapmak için zaman ve kaynakları nereden bulacaklar? (Sharabi, 2013:313) diye sorgulamakta ve sürecin ne denli önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Ortaya atılan görüşler ve yapılan çalışmalarla yükseköğretimde kalite esaslı bir yaklaşım başarı için kaçınılmaz olmuştur. Bu anlamda ilerleyen zamanda kalite kavramı artık sadece eğitim uygulamalarının değil, eğitim ile ilgili araştırma ve kuramların da büyük bir ilgiyle takip ettikleri (Vermunt, 1998:150) vazgeçilmez bir değer haline almıştır. Örneğin o dönemlerde Entwistle’nin (1995) yükseköğretimde öğrenme kalitesini artırmaya yönelik çalışması ve Volet’ın (1995) bilgiyi yapılandırma ve kullanmada öğrencinin algı ve meta-algı kalitesini iyileştirmeyi amaçlayan çalışmaları ve yine Lonka’nın (1997) öğrenci öğrenmesinde yaratıcı süreçleri araştıran çalışmaları öğrenme kalitesinin (Vermunt, 1998:150) artırılmasında önemli işlevler görmüştür. Bu dönemin devamında ise yükseköğretimde kalite artık boyutlandırılmaya ve bu boyutların varlığıyla ölçülmeye çalışılmıştır.

Eğitim sisteminde yaşanan değişim ve dönüşümlerle varılan bu nokta bazı kesimler için ilerleme sağlayıcı bir aşama olarak kabul edilirken, bazı

kesimler açısından ise sorgulanması ve mercek altına alınması gereken bir süreci tanımlamaktadır. İkinci kesimin bakış açısından konu bir iyileşme ve gelişme hamlesi değil, politik bir kazanımdır. Başka bir deyişle bu yıllarda bu aşamalarda görev alan hükümet ve kurumların pragmatik değerlendirmeleri yani rekabetçi ve ekonomik fayda esaslı bakış açıları nedeniyle politik bir hırs olarak tanımlanmaktadır. Özellikle kısa vadeli faydayı hedefleyen bakış açısıyla öğrenme ve öğretim çeşitliliğini dikkate almayan bu yaklaşımların yükseköğretimde bir endişe kaynağı oluşturduğu (Skolnik, 2010:156)⁸ yine akademisyenler ve öğrenciler arasındaki kalite anlayışına dayalı farklılıklar (Cheng, 2012) nedeniyle de durumun “öğrencilere nasıl öğreneceklerini öğretmek yerine öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanan bir tüketici kültürüne dönüştüğüne” (Molesworth ve diğ., 2009) dikkat çekilmektedir. Bu konuda yürütülen bazı çalışmalarda ise akreditasyon sürecinin evrensel olarak kalite güvencesi, kalite kontrolü, kalite iyileştirme ya da bunların bir kombinasyonu olarak başladığını ancak sonrasında bazı ülkelerde “*akreditasyon sisteminin kimin kontrolünde olacağı*” sorgulamasıyla hükümetler, akreditasyon kuruluşları, akademik temsilciler vb. paydaşlar nedeniyle süreçte bazı dezavantajların yaşanabileceği üstünde durulmaktadır (Barroilhet vd., 2021: 480-482).

Konuyla ilgili eleştiriler genel anlamda işin politik tarafı olarak görülmemekte ve dünyada hemen hemen bütün ülkelerin eğitim sistemlerinde yenilik ve gelişme adımlarını kalite kavramı üzerinden ele aldıkları görülmektedir. Bu anlamda kalite kavramı; öğrenme modelleri, stratejileri ve öğrenme motivasyonları ve hizmetin alıcısı olan tarafların beklentilerinin de karşılığını bulabileceği süreç ve etkileşim odaklı en temel değer ve kavramlarından biridir.

Türkiye'nin kalkınmış ülkeler arasında yerini alabilmesi, bilgi toplumunun ve 21. yüzyılın gerektirdiği daha iyi yetişmiş, nitelikli insan gücüne sahip olmasına ve insan faktöründen kaynaklanan bu üstünlük ile her sahadada verimlilik, etkinlik ve kalitenin hâkim değer, inanç ve anlayış olmasını gerektirmektedir. Böylece günümüzde eğitim sistemlerinin nihai amacı, eğitimde değişen değerlerle, insanı merkeze alan bir yaklaşımla bütün toplumun sürekli öğrenmesini, değişen durumlara uygun bilgi, beceri kazanmasını ve böylece kendini yenileyen hatta yönlendiren bir anlayışla geleceği kucaklamasını sağlamak olmalıdır.

8 Skolnik, yükseköğretimde kalite güvencesinin, dünya çapında önemli bir olgu haline geldiğini belirtmektedir: Örneğin, 1991 yılında sadece sekiz üyeye başlayan *Uluslararası Yükseköğretimde Kalite Güvence Ajansları Ağı* (INQAAHE), 2010 itibarıyla 200'den fazla üyeye ulaşmıştır, kalite güvencesi yalnızca yaygınlaşmakla kalmamakta etkileri de oldukça önemli olmaktadır. Örneğin, Birleşik Krallık'taki 1990'larda yapılan *Araştırma Değerlendirme Uygulaması* (Research Assessment Exercise) sonucunda, en yüksek puanı alan bir bölüm, aynı hacimdeki araştırma için en düşük puanı alan bölüme kıyasla dört kat daha fazla fon almıştır (Skolnik, 2010:3-4). Yükseköğretimde kalite güvencesinin kısmen siyasi bir etkinlik olduğu fikri Harvey ve Newton (2004) çalışmalarında kalite değerlendirmesinin “tarafsız bir ölçme süreci” olmadığını, aksine “politikayla yoğrulmuş” olduğu (Harvey ve Newton, 2004:156) görüşüyle de desteklenmektedir.

2.3. Değişen Paradigma

Paradigma kavramını Oxford sözlüğü “bir Şeyin tipik bir Őablonu; desen veya modeli” olarak; Cambridge sözlüğü “bir Şeyin modeli, açık ve tipik bir  rneği” olarak; Merriam-Webster sözlüğü “içinde teorilerin, kuralların, genellemelerin ve deneylerin yapılandırıldığı, formüle edildiği bilimsel okul veya disiplinlerin felsefi ve kuramsal erevesi” olarak tanımlamaktadır. Türk Dil Kurumu ise kavramı “değerler dizisi” olarak ifade etmektedir (Fırat, 2016:144). Bu çerçeveyle paradigma kavramı literatürde bilim insanının yetiştii ortam, onu çevreleyen kavram erevesi, düşünsel evre, bilimsel başarılar, gelenekler, modeller, metafizik kurgular, siyasi kurumlar kümesi, herkesin kabul ettiği öğretiler bütünü, o dönemde hâkim olan dünya görüşü ve benzeri birçok anlamda kullanılmaktadır. Köken olarak Yunancadaki *paradeigmata* sözcüğünden gelen paradigma kavramının en temel anlamıyla bir yapı, bir sistem içerisinde örnek teşkil eden, model olarak kullanılabilen bir Şeyi ifade ettiği söylenebilir (Yıldırım, 2020:1). Böylece model, örnek, algı, varsayım, referans anlamlarında kullanılan paradigma kavramı bilimin doğasını bilmeye, anlamaya ve tanımlamaya çalışan insanlar açısından öğrenme ve öğretimde değişen karakteristikleri ifade etmede merkezi bir rol oynamaktadır.

Paradigma kavramı, Thomas Kuhn'nun *Bilimsel Devrimlerin Yapısı* adlı kitabının (1962) ilk sayfasında yer almış ve açıklanmaya çalışılmıştır. 20. yüz-yıldaki en önemli eserlerden biri olduğuna inanılan kitapta  ne sürülen kavramla yeni bir sürece girilmiŐtir. Bilindiği gibi mantıksal ampirizm hegemonyasını, 1950'lere kadar getirmiş ve özellikle R. Braithwaite, Rudolf Carnap, Herbert Feigl, Carl G. Hempel ve Hans Reichenbach gibi isimlerle bu hegemonyayı en yüksek düzeylere ulaŐtırmıŐtır. Ancak 1960 ve 1970'lerden sonra Kuhn'un görüŐleriyle birlikte süreç değişmiş ve yeni akımda ise Paul Feyerabend, Imre Lakatos, Larry Laudan ve Michael Polanyi gibi isimler anti-pozitivist bir felsefenin ortaya çıkması konusunda önemli katkılar sağlamışlardır (Fıncı Orman, 2016:47). İlk anda pek çok kişi tarafından kabul görmeyen, olumlu karŐılanmayan bu ıkıŐlar, bilim felsefesinde ve eğitimde yeni bir döneme girildiğinin ve yeni bir paradigma geçişin habercisi olmuştur.

Kuhn *Bilimsel Devrimlerin Yapısı*'ndan önce 1957 yılında yayınlanan *Kopernik Devrimi: Batı Düşüncesinin GeliŐiminde Gezegen Astronomisi* adlı eserinde paradigma kavramını gelecekteki çalışmalar için bir model görevi gören bazı başarılar için bir kısaltma ya da sembol olarak kullanmaktadır. *Bilimsel Devrimlerin Yapısı*'nda ise Kuhn farklı anlamlara gelen paradigma kavramını genel olarak iki ayrı anlamda kullanmıştır. İlkinde kavramı “belli bir topluluğun  yeleri tarafından paylaşılan inançların, değerlerin, tekniklerin bütünü” olarak tanımlamıştır. Bu anlamıyla paradigma bilim adamlarının bir kuramı ya da kuramlar dizisini paylaŐımıdır. İkinci anlamda ise bütünün içerisindeki tek unsur olarak yer alan model veya  rnek Şeklinde kullanılan

ve gerektiği zaman olağan biçimdeki bütün diğer bulmacaların çözümleme temeli olarak kesin kuralların yerine kullanılabilen somut bulmaca çözümleri şeklinde ifade edilmektedir (CCHE, 2024:135; Yardımcı, 2022:34; Zeralla, 2014:1).

Bilimsel Devrimlerin Yapısı çalışmasında Thomas Kuhn, bilimin birikimli ilerleme olduğunu, modern öncülünü reddeden ve bunun yerine bilimin bir dizi paradigma değişimiyle ilerlediğini ve her yeni paradigmanın bir öncekiyle kıyaslanamaz olduğunu öne süren postmodern yani modern temel karşıtı bir bilim felsefesi sunmaktadır. Kuhn, paradigma değişimlerinin dramatik karakterini, bilimsel devrimin tarihsel örneklerine işaret ederek şu şekilde gösterir: Newton mekaniğinden Einstein'ın görelilik kuramına, Priestley'in flogistonsuz havasından Lavoisier'in oksijenine ve Batlamyus'un sisteminden Kopernik'in gezegen astronomisi sistemine (Diller, 2022:1) geçiş. *Bilimsel Devrimlerin Yapısı*'nda Kuhn, bilimin bir dizi paradigma değişimiyle ilerlediğini savunur. Bir paradigma değişiminde, paradigma öncesi dönem paradigma döneminden kronolojik olarak önce gelir. Kronoloji fikri, Kuhn'un kronolojik ilerlemeyi savunduğunu gösteriyor gibi görünebilir; ancak, Kuhn bilginin elde edilmesini bu şekilde bir süreç olarak görmemektedir. Kuhn'a göre paradigma kavramı hem tarihsel olarak bakıldığında hem de bilimin doğası açısından ele alındığında düz ve kümülatif bir çizgideki ilerlemelerle değil devrimlerle ilgilidir. Bilim tarihi bu şekilde önceden inanılmış ve mutlak olduğu kabul edilen teorilerin bir rakip açıklama ve tanımlama karşısındaki değişimler dizisiyle devrimsel bir süreci temsil etmektedir. Dolayısıyla bilim insanı paradigmanın bir dönem onayı ve yeniden üretimi için çalışır. Oysa mevcut bir paradigmanın kabulü onun yeniden üretilmesini engelleyebilir (Dan, 2024:912-100). Bu durum kendi bakışıyla Kuhn'un paradigmaların, doğanın nihai olarak doğru bir tanımına ilerlemeden basitçe birbirlerinin yerini aldığı yönündeki temel argümanını yansıtır.

Bu noktada şu söylenebilir: Thomas Kuhn'un bilim tarihinde ortaya koyduğu perspektif; modernist, pozitivist ve olgucu bilim anlayışına bir anlamda karşı çıkış; bir anlamda da bu bilim anlayışına karşı bir alternatif üretme çabasıdır. Bu yönde ilerlerken Thomas Kuhn'un dayandığı temel argümanlardan biri, bilimsel gelişmenin çizgisel ve kümülatif bir sürece dayanmadığı iddiasıdır. Ona göre bilimsel ilerleme çizgisel bir yönde değil kökten değişim ve kopmalarla kendisini göstermektedir. Bu kökten değişim ve kopmaların sebebi de bilimsel devrimlerin sebep olduğu paradigma değişimleridir. Thomas Kuhn'a göre bilimsel sürecin yönü, bilim insanlarının inançları ve sosyo-kültürel yapılarıyla birlikte değişebilmektedir. Bu bakımdan, tartışılmaz sonuçlar yarattığı iddia edilen bilimsel süreç aslında bilinçaltımız, davranışlarımız ve kararlarımızla yön değiştirebilmekte ve yönelimlerin farklılaşması sonucunda ise tartışılmaz olduğu varsayılan bilimsel sonuçların farklılaşabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla, geçmiş dönemlerde iddia edildiği gibi

ortada, değişmez ve mutlak bir şekilde herkes için geçerli olan tek bir sonuç var olmayacaktır (Denktaş, 2015:27-28).

Açıklanmaya çalışıldığı gibi, önceki paradigmayı temel almak yerine paradigmlar, belli bir sorunlar yumağına bir açıklama ve çözüm getirmek sayıyla ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan paradigma değişimi, sorunları tanımlama ve çözümlemede mevcut paradigmanın yetersizliğidir. Paradigmaların mevcut geekliği açıklayamadığı kriz dönemleri ise eğitime yeni bir vizyonla y n verilebilecek dönüşüm fırsatlarının yakalandığı tarihi zamanlardır⁹. Yeni yüzyılda eğitimin bütünsel bir yaklaşımla ele alınması yeniden yapılanması öncelikli işlerimizdendir. Türk eğitim sisteminin önündeki sorun Cumhuriyet'in başlangıcında ortaya koyulan sorunların yeni bin yılda yenilenmesi sorunudur. Sistemdeki temel tıkanma noktası, sistemin amaçlarını yerine getirmedeki yetersizliği değil, yeni değerleri, yeni geekleri ve yeni beklentileri karşılayamayacak şekilde yapılanmasıdır. Yeni paradigmlar, mevcut olanın sorgulanmasıyla başlamakta ancak bir tepkime hareketi olarak orada kalmamaktadır. Bu anlamda mevcut çalışmada aşığıdaki başlıklarda öncelikle konu küreselleşme üzerinden eğitimdeki değişim ve dönüşüm bağlamına taşınacak devamında ise mevcut sistemin bir eleştirisi yapılacak ve sonrasında da yeni değer ile yeni paradigma geeğini yansıtacak bir eğitim yapılanması üzerinde durulacaktır.

3. K RELLEŞME EKONOMİK KALKINMA VE EğİTİM

“ niversite” kavramı, 1088’de kurulan ve Ortaçağ  niversitelerinin ilki olan Bologna  niversitesi tarafından ortaya atılmıştır. Bunlar, idari özerkliğe, çalışma programlarına, kamuya açık olarak tanınan özelliklere ve araştırmaya hedeflerine sahip topluluklardı ve kendilerinden önce gelen din temelli 9 Kuhn, klasik bir bilim felsefecisinden farklı olarak çoğu zaman bir tarih felsefesi, tarihi ya da bu tarz konular üzerine araştırmaya yapan bir bilim insanı gibi görünür. Özellikle onun bilimin tarihsel gelişimi adına söylediğı “Tarih yalnızca bir zaman dizimi ve anlatı deposu olarak görülmediğinde, şu anda bize egemen olan bilim imgesinde esash dönüşüme yol açabilir”, sözü paradigma kavramının bir değişim modeli olarak analiz edilmesini gerektirmektedir. Başka bir ifadeyle bu satırlar onun bilime ve bilimsel önermelere sadece inşa edilmiş ve sürdürülen geeklik üzerinden bakamayacağımızın epistemolojik geeklendirmesini sunmaktadır. Bilindiğı gibi Kuhn en başından, bilimsel kuram ya da teorileri tarih ve tarihteki yeri üzerinden anlama konusunda ısrarcıdır. Bu bilimsel bir önermenin yapısını incelemekten çok önermenin ait olduğu teori veya kuramın tarihteki mahiyeti üzerinden bir inceleme yapılacakının kanıtı niteliğinde bir değerlendirir. Diğer taraftan bilimin kendisi ile tarihini yani bilginin tanımını, ona ulaşılma sürecini ve bilginin toplumsal geekliğini değerlendirmek de oldukça önemlidir. Bilime eleştirel bir akıl süzgecinden baktığımızda kökleşmiş sorunlar dizgesinde önerilerin ya da çözümlerin etkinliğine şüphe ile bakılması geçmiş paradigma anlamında devre dış bırakmamız gerektiğini bize d ş nd rebilir. Bilim teorilerini oluşturan bilim insanlarının teori ya da kuramların zaman aşımına uğradığını kabul etmesi entelektüel bir erdem olarak da değerlendirilebilir. Çünkü zamana yayılmış çözümsüz gösterilen sorunlar ya da çözüm için kaynak kullanılan ama yanlış tercihler nedeniyle can ektişen aşamalı kavramsal yaklaşımlar bilimsel yaşamda sadece metodolojik değil, etik bir boyutun olduğunu da bize gösterir. Daha belirgin ifade edersek, bu ifadelendirme pratiklere cevap vermeyen teorik kurumsallaştırmaların olağanüstü bir adaletsizliğe de göz yumduğu hatta politik bir sürdürülebilirliğe de taraf olunması anlamındadır. Demek oluyor ki eğitim sisteminde paradigma değişimi, aynı zamanda gelişmeye ve ilerlemeye dayalı sürdürülebilirlik hâli için önemli bir fırsat ve imtiyaz durumunu yansıtmaktadır.

kurumlardan farklıydılar (De Ridder-Symoens ve Rüegg, 1992). O zamandan beri, üniversiteler dünya çapında büyük ölçüde aynı biçimde yayılmıştır ve yasal kurumların geliştirilmesi yoluyla Ticaret Devrimi'nde ve bilginin inşası ve yayılmasındaki rolleri yoluyla Sanayi Devrimi'nde önemli bir güç oldukları ileri sürülmüştür. İnsan sermayesi ve büyüme üzerine kapsamlı bir literatür olmasına rağmen, üniversitelerin kendilerinin ekonomik etkisi üzerine nispeten az araştırma bulunmaktadır, tespiti yapan Valero ve Reenen (2019:53) yazdıkları makalede, II. Dünya Savaşı'ndan bu yana geçen dönemde 78 ülkede 1.500 bölgedeki üniversitelerin yerlerini içeren Dünya Yükseköğretim Veritabanı'nı (WHED) kullanarak yeni bir veri seti geliştirmişlerdir. Bu makalede temel problem olarak üniversite oluşumunun gelecekteki ekonomik büyümeyle nasıl ilişkili olduğuna odaklanmışlardır. Yazarlar araştırdıkları dönemde üniversite genişlemesinin çoğu ülkede hızlandığını ve bu eğilimin kısmen yükseköğrenimin ekonomik ve sosyal ilerleme için elzem olduğu görüşünden kaynaklandığını ifade etmektedirler. Bu durumun ise birçok ülkede yaygın olan ve kayıtların ulusal elitlerin çok ötesine geçmesi durumunda ortaya çıkan savaş öncesi "aşırı eğitim" korkularının aksine olduğu belirtilmektedir (Valero ve Reenen, 2019:53).

Bu çalışmada Valero ve Reenen (2019:53-54) üniversitelerin büyüme-yi etkileyebileceği bir dizi kanal olduğunu söylemekte ve bunları şu şekilde açıklamaktadırlar: 1) Daha fazla insan sermayesi arzı 2) Daha fazla yenilik 3) Demokratik değerlere destek ve 4) Talep etkileri. Öncelikle ve en belirgin olarak, üniversiteler insan sermayesi üreticileridir ve vasıflı işçiler vasıfsız işçilerden daha üretkendir. Coğrafi uzaklık açısından üniversiteye daha iyi erişime sahip alanların bulunmasının hem yerel doğumlu gençlerin üniversiteye gitme şansını artırdığına hem de mezun olan öğrencilerin üniversitenin bulunduğu bölgede iş arama olasılığının daha yüksek olduğuna dikkat çekerek bölgesel kalkınmaya etkisine değinmektedirler. Diğer taraftan ampirik makro literatürün genellikle ülke düzeyinde insan sermayesinin (genellikle eğitim yıllarıyla ölçülür haliyle) kalkınma ve büyüme için önemli olduğu gerçeğine tekrar dikkat çekmektedirler.

Son kırk yılda giderek artan sayıdaki araştırmacının eğitim kurumlarının özellikle yükseköğretim kurumlarının ekonomik kalkınmaya etkilerini tartıştığı ve potansiyel olarak ekonomik gelişmeye olumlu etkileri ya da katkıları üzerinde durduğu görülmektedir (Agasisti ve Petronko, 2024:2). Papadimitriou'ya (2020) göre, Yükseköğretim Kurumları genellikle üç önemli misyon üstlenmektedir. Bunlardan birincisi eğitim vermeyi, ikincisi araştırma-geliştirmeyi ve üçüncüsü ise kurumları kendilerine yakın topluluklarla çalışmaya dahil etmeyi ayrıca "toplumun daha büyük ve daha temel soruları hakkında bilgi sağlama, eleştirel düşünme ve söylem sağlamayı" içermektedir. Üniversitelerin ve diğer yükseköğretim kurumlarının özellikle içinde yer aldıkları bölgelerin kalkınmasında önemli bir rol oynadıkları ve bu bölgelerin

refaha kavuşmasına yardımcı oldukları savını desteklemek üzere son yıllarda bazı makro ölçekte çalışmaların yayınlandığı görülmektedir (örneğin, Amsden, 2001; Agasisti vd., 2019; Agasisti ve Bertoletti, 2022¹⁰ vb. gibi) (Agasisti ve Petronko, 2024:2).

Yapılan diğer araştırmalarda ise üniversitelerin bilgi tabanlı ekonomide merkezî aktörler olarak ortaya çıktığından ve özellikle teknolojik değişim ve yeniliği teşvik etmede aktif bir rol oynamalarının öneminden söz edilmektedir. Ancak bu konuda üniversitelerin küresel ekonomide geldiği noktanın tam olarak anlaşamadığı üzerinde durulmaktadır (Bronwell ve Wolfe, 2008:1175). Örneğin, önde gelen bir araştırmada üniversitelerin varlığının, kentsel ve bölgesel ekonomiler için kritik öneme sahip olsalar da üniversitelerin teknolojik yeniliğin ‘sürücüleri’ olmaktan ziyade ‘katalizörleri’ olma eğilimlerinden dolayı güçlü bölgesel ekonomik büyümeyi teşvik etmede tek başlarına yeterli olmadıkları gerçeğinin fark edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Üniversitelerin yalnızca ticarileştirilebilir bilgi veya yüksek nitelikli araştırma bilim insanları üreticileri olmadığı; aynı derecede kritik diğer bilgi transferi mekanizmaları sağladıklarının anlaşılmasının gerçek değerlerini ortaya çıkaracağına inanan Bronwell ve Wolfe’nin görüşleri küresel ekonomide varılan bakış açısını da temsil etmektedir. Onlara göre üniversitelerin rolleri bilginin özellikle yerel ekonomiye aktarılmasına sağlam bir bakış açısı oluşturmaktır. Yazarlara göre kritik roller dört husus olarak belirtilebilir (Bronwell ve Wolfe, 2008:1175-1176): Birincisi, üniversiteler yetenek üretir ve çekerler; bu da hem yerel ekonomideki örtük bilgi stoğuna hem de yerel işgücü piyasasının “genişliğine” katkıda bulunur. İkincisi, üniversiteler temel araştırma yürütmenin yanı sıra resmi ve gayri resmi teknik destek sağlar, ayrıca devam eden firma tabanlı Ar-Ge faaliyetleri için teknik uzmanlık ve çeşitli imkânlar temin ederler. Üçüncüsü, üniversiteler firmaların uluslararası akademik araştırma ağlarının ‘küresel bağlantı hatlarından’ bilgiye erişmesini sağlayan bir kanal görevi görürler. Son olarak, toplumlarından yalıtılmış ‘fildişi kuleler’ gibi davranmak yerine, yenilikçi firma ağları arasında örtük bilgi alışverişini kolaylaştırarak ve yetenek çekme ve elde tutmanın erdemli döngüsünü sürdüren ‘yaratıcılık çapa’ları olarak hareket ederek firma oluşumunu ve büyümesini destekleyen ‘iyi toplum oyuncularını’ olarak işlev görebilirler (Wolfe, 2005; Henton vd., 1997; Gertler ve Vinodrai, 2005; Betts ve Lee, 2004).

Türkiye açısından konu incelendiğinde ise kalkınmayı dikkate alan bir

10 Bu çalışmada 284 Avrupa Bölgesi (NUTS 2) baz alınarak 18 yıllık bir dönemde (2007’den 2017’ye kadarki dönem) bölgesel yükseköğretim kurumlarının ekonomik büyüme üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu çalışmadaki analiz (Eurostat, OECD, WHED, InCites) gibi göstergelerin toplanması ve birleştirilmesi yoluyla oluşturulan yeni ve bütünleşmiş bir veri setiyle yürütülmüştür. Sonuçlar, bir bölgedeki üniversite sayısındaki artışın o bölge içinde daha güçlü bir ekonomik büyümeye katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca araştırma kalitesi ve STEM konularında uzmanlaşmanın, üniversitelerin bölgelerin ekonomik kalkınmasını olumlu yönde etkilemede temel itici güç olduğu üzerinde durulmaktadır (Agasisti ve Bertoletti, 2022:1-16).

eğitim faaliyetinin en azından şu hedefleri gerçekleştirmesi gerektiği belirtilmektedir: Öncelikle zihinsel ve bedensel yönden yeterli olan her insanı üretken yapmak, kente göçenlere kentleşme eğitimi vermek, teknolojiye ayak uydurmak için insanlara teknik eğitim vermek, artan talep ve değişen toplumsal yapıya, insanların uyumunu sağlamak, tarımsal kültürden endüstriyel kültüre geçmeyi sağlamak, bozulan toplum katmanlarının kalkınmayı engellemelerini önleyici girişimleri desteklemek, eğitim kurumunun, kalkınmaya engel olmasını önlemek için kendini yenilemesini sağlamak, toplumsal kurumların kalkınmanın gereklerini yerine getirmelerine ve kalkınmaya uyum sağlamalarına eğitim yoluyla katkıda bulunmak. Bu hedefleri önemli ölçüde gerçekleştirmiş bir eğitim sistemi; bireyleri, yenilikleri daha kolay kabul eder hale getirir. Yetişmiş eleman sağlar, ülke içinde ve uluslararası alanda işgücü ve girişim yeteneğini artırır. Kalkınmada ekonomik büyüme ve değişmeyi sağlar (Güncör, 2017:17).

SONUÇ

Eğitim sisteminin dönüşüm problemi, genel olarak, temel eğitim kurumumuzun 1980 yılından beri temel eğitim politikalarını yeniden oluşturamaması ve kendine yön verecek bir eğitim stratejisi ortaya koyamaması ile yakından ilişkilidir. Bugün temel sorunumuz var olanı düzelterek işe devam etme anlayışımızdır. Bu şekilde müfredat yeniden düzenlenmekte, okul, öğretmen ve öğrenci ile ilgili karşı karşıya kalınan sorunlar için yeniden düzenlemeler yapılmakta ve piyasa baskısını üstünden atacak kadar yeni düzenlemeler ile yerinde saymaya devam eden bir anlayış içerisinde hareket etmekteyiz. Oysa bugün karşı karşıya kaldığımız gerçek, küçük değişimler ve yeniden düzenlemeler ile eğitim sektörünün ciddi bir erozyon yaşadığıdır. O zaman çözümü değil, öncelikle sorunu tartışmak gerekmekte ve mesele bugün olduğumuzdan daha geriye gitmemek adına yapılması gerekenler değil, gelecek adına ne yapılacağını belirlemek gerekir. Esas meselemiz bugünkü eğitim sorunlarımız değil, yarınki eğitim anlayışımızın ne olacağıdır. Eğer çözüm tartışılırken, üst düzey sorumlularımız “gelecek”e ilişkin sorular konusunda mantıklı ve ayrıntılı değerlendirmeler yapmıyorlarsa ve tüm soru ile sorunlar “bugün” üzerinden tartışılıyorsa bizim düşeceğimiz durum yerinde saymaktır. Bu anlayış her sektör ve her kurum için “geleceğe giden yolda geçilmeye mahkûmdur”. Bugünü kurtarma anlayışı, geleceği inşa etmenin ve geleceğe liderlik etmenin yerine geçemez.

Bugün eğitime dair yaşadığımız sorun, Japon, Avrupa ve Amerikan eğitim sistemlerinin bizden daha ilerde ve iyi olması değil, bugün ile yetinenler ile geleceğe şekil vermek isteyenler arasındaki temel yaklaşım ve strateji farklılığıdır. O zaman meselemiz, yeniden düzenlenme ve değişiklik yapma ile yeniden yapılandırma arasındaki büyük farkı görme gerekliliğidir. Yeniden düzenlemede iyileştirme bugün için bir büyük adım oluştursa da yarınlar için cılız bir çaba olacaktır. Aslolan, “uyum sağlamak”, “zamanı yaşamak”

hatta”, “zamanla yarışmak” değil, kendi kültüründen, insanından ve değerlerinden beslenerek “gelecekte fark yaratabilme yeteneğini yüksek bir kapasite ile ortaya koyabilmek”tir.

Yanlış, yetersiz, gereksiz bilgi, beceri, anlayış ve davranışlara sahip insanların oluşturduğu bir toplumun, kültür seviyesi, büyüme ve gelişmesi elbette iyi, doğru, yeterli ve nitelikli olamaz. Oyleyse  ğrenim, birey ve toplumun hayat boyu öğrenme anlayışıyla, sürekli değişim ve gelişimine uygun olarak yönlendirilmesini sağlayan fonksiyonel anlamda yaşamla i ie gitmelidir. Bu çerçevede eğitim ve  ğretim anlayışı ve uygulamasını artık bir sorundan çıkarıp, bir çözüm olarak görmeyi sağlayacak anlayış ve yapılandırmaya gitmek gerekmektedir. Eğitim, *21. yüzyıl için artık sorunumuz değil, geleceği yakalama ve hatta geleceği yönlendirmede başlangıç için umudumuz daha sonrası için ise temel stratejimiz olmalıdır* (Bayrak, 2000:32). Bu doğrultuda çalışmada öngörülen çözüm  nerileri şu şekilde sıralanabilir:

· Nasıl Bir İnsan Nasıl Bir Toplum Yetiştirmek İstiyoruz? Sorusuna Cevap Veren Bir Eğitim Felsefesi Oluşturmak

Her eğitim sisteminin dayandığı felsefe ve bu felsefeye bağlı olarak geliştirilen amaçlara uygun bir insan ve toplum anlayışı öngörülmektedir. Bu yetiştirmenin de insanın var oluşuyla ilgili temel ilke, değer ve idealler üzerinde yükselmesi gerekir ki bu insanı yetiştiren toplum da onunla birlikte y kselebsin.

Eğitim normatif bir bilimdir ve olması gereken ile uğraşır. Konusu da insandır. Eğitimle güdülen amaç ise, insanı belli bir noktaya getirmek, ona daha önceden öngörülen bir form, bir biçim kazandırmaktır. Ancak burada gözden aırılan bir husus vardır. O da insanı etkileyen son derece çeşitli ve karmaşık faktörler –orneğin içinde doğduğu aile, yaşadığı evre, iklim, doğa, inanç sistemi vb.- olduğudur ki tüm bu değişkenleri kontrol altında tutabilmek imkânsızdır. Bu nedenden olsa gerek ki eğitimde öngörülen amaçlar hiçbir zaman gerçekleş(e)memektedir. Bununla birlikte amaçların gerçekleşmemesinin nedenlerini salt öğretimde, okulda, eğiticide aramak büyük bir yanılığdır. Bütün eğitim reformları bu yanılığ üzerine inşa edilmiştir. Oysa bunun temel nedenini eğitimin i mantığında aramak gerekir. Bu mantığı kavramadığa, sürecin bir değerlendirmesini yapabilmek çok zordur (Büyük-d venci, 1992:653)

Genelde doğa bilimleri ve özelde mühendislik bilimleri çok gelişmiştir. Niçin? Çünkü bu gibi sistemler statiktir, değişkenleri kontrol edilebilmektedir. Eğitim dediğimiz sistem ise statik değildir. Bu nedenle eğitimi ve konusu insanı statik kabul ederek süreci ve uygulamaları bu yönde alıştırma denemeleri tarihsel süreçte başarılı olmadığı gibi bugün de başarılı olmamaktadır olamaz da! İnsan yetiştirmeyi, kabak ve karpuz yetiştirmeyle eşdeğer gören bir sistem ile bu başarılamaz. Bu sistem içindeki bakışımızla insan yetişti-

rirken, ikilem yaşamakta ve bir seçim yapma durumuyla karşılaşmaktayız. Seçimin dayandığı temel varsayım ise şudur: Matematik, fizik, fen bilimleri olmadan bir dünya kurulamaz. Varsayımın devamı ise, felsefe, sanat, etik, edebiyat olmasa da bir dünya kurulabilir; yani, Mozart, Kant, Dede Efendi, Farabi, Yunus vb. olmadan da olur yönündedir. İnsanı parçalayan, bütünlüğünü dikkate almayan bu anlayış ile “insan yetiştirme” sorununu çözmek zordur (Büyükdüvenci, 1992:656).

20. yüzyıla hâkim olan pozitif eğitim paradigması, insanın teknik ve ekonomik olanı üretirken, doğayı ve akli merkeze almasını sağlamış, fakat bunun karşısında insanın hayatı için değer inşası meselesini “*spekülatif*” bir alan olarak tanımlayarak ondaki bütünlük duygusunu parçalamıştır. Böylece bu görüş, insanın var oluş gayesi hakkında yeterli değerlendirmeyi yapmasına engel olarak ‘insan değerine’ zarar vermiştir. Başka bir deyişle, insanın kendi varlığının, özgürlüğünün ve özgünlüğünün anlamını kaybetmesine yol açmıştır. 19. yüzyıldan kalma bu anlayış, determinist ve pozitivist -tek doğrulu- bilgi yüklemeye dayalı bir sistemdir. Her şeyi katı sebep-sonuç münasebeti ile anlatan Hume’cu seküler bilim anlayışının ülke biliminde hâkim karakter olduğu söylenebilir. Hume’ci anlayış, olaylarda katı bir sebep-netice münasebeti bulunduğunu iddia etmekte ve bu bakış açısıyla maddî sebeplerin belirli şartlar altında, sürekli belirli neticeler doğurduğunu ileri sürmektedir (Çakmak, 658-659).

Bu anlayış içinde hareket eden sistemde bireye nerelerde, nasıl davranması gerektiği hakkında gerekli olan hazır bilgiler verilmekte, bu bilgilerle bir ambara eşyanın yığılması gibi, insan zihnine bilgi yığılmakta ve biriken bu bilgilerle kişi “ayaklı bir kütüphane” gibi olmaktadır. Dışardan ve kitaplardan aldıkları bu bilgilerle, düşünme sistematiği oluşturamayan bireyler, nerede nasıl davranacaklarına dair ne zihinlerindeki bilgiyi tam kullanabilmekte ne de gerekli uygun bilgiler oluşturabilmektedirler. En basit sorunlar karşısında bile “cahil” gibi davranan bu kişiler, gerekli davranış alternatifleri oluşturup harekete geçemezler. Oysa zekâ bir ambar değil, durmadan işleyen bir düşünce makinesi gibi olmalıdır. Hafızada tutulan bilgiler, düşünmenin hammaddeleri ve girdileri gibi rol oynamalıdır ki, insan zekâsı onları önce “düşünce bağlamına sonra ise “davranış” eylemine dönüştürebilsin (Topçu, 2005:40-41).

Düşünce mekanizmasını işletemeyen insan, orijinallik, yaratıcılık ve yapıcılığa ulaşamayacağı gibi, taklitçilik hariç hiçbir yeteneğini yeterince geliştiremeyecektir. Çünkü olaylar karşısında daima “*etken*” değil “*edilgen*”, “*aktif*” değil “*pasif*” olmaktadır. Dünyanın değişim hızı ve sürekliliği onun yorumlayıp yönlendiremeyeceği bir eksendeki gerçeklerle doludur; tek hissedilen acizlik, yetersizlik ve çaresizliktir. Bu nedenle, hâkimiyet, insanlar ve eşyalar üzerinde egemenlik kurma değil özel bir beceri düzeyi anlamındadır. Yani bir sanatçının sanat eserindeki ustalığını gerçekleştirme gibidir (Senge, 1997: 15). Bu

noktada eğitimin temel işlevi, her bireyi kendi otantik özelliklerini koruyarak geliştirmek, kendine ve ülkesine yabancılaştırmadan insani ve ahlak  değerleri ona kazandırmak suretiyle onun özgünlüğünü ve özgürlüğünü kaybetmemesini sağlamaktır. Çünkü insan varlığının özgünlük ve özgürlüğünü kaybettiği nokta ‘hiçlik ve ‘anlamsızlık’tır. Oysa insan mükemmeli olan ve mükemmeli inşa edecek donanımda olan yeg ne varlıktır. Eğitim sistemimiz bu insanı inşa edecek bir eğitim anlayışıyla geleceğe kucak amalıdır.

· Nasıl Bir Okul Nasıl Bir Eğitim? Sorusuna Cevap Veren Bir Eğitim Felsefesi Oluşturmak

Yukarıda da belirtildiği gibi, insan, değer oluşturan, hayatını değerlere göre tanzim eden ve yaşayan bir varlıktır. İnsanın hayatta önem verdiklerini ve gerçekleştirmek istediklerini kapsayan değerler, sosyal, din , ahlak , politik ve ekonomik alanlarla ilgilidir. Bu bağlamda, ülke ve insan sevgisini paylaşma, farklılıklara saygı duyma, yardımlaşma, başkalarını düşünme, özgürlük, çalışma, başarma, söz edilebilecek bazı değerlerdir. Eğitim sistemimizde duygusal alanı oluşturan değerler konusunda büyük ve ciddi bir kriz yaşanmaktadır. Bunu aşmanın yolu, öncelikle eğitim sistemi içinde rol alanların, temsil ettikleri ve yaşattıkları değerlerle öğrencilere rol modeli olmaları, değerler çevresinde şekillenen bir okul topluluğunu oluşturmalarıdır. Okullarda düzenlenecek etkinliklerde öğrencilerin bu değerleri yaşayarak kazanmaları hedeflenmelidir. İnsani değerler, sadece bazı derslerle değil daha çok yaşanarak ielleştirilebilir. Okulların  rt k (ders programları dışında kalan ve farklı etkinliklerle öğrencilere kazandırılacak özellikleri kapsayan) programları, değerler ve karakter eğitimi çevresinde düzenlenmelidir. Okulun her türlü fizik  mek nları (koridor, kantin, kütüphane, bahçe, işlik vb.) bu amaçla kullanılmalıdır (Eğitim-Bir Sen, 2010:12).

Eğitimin aslı işlevi, meslek insanı yetiştirmek değildir. Bu durum, sanayileşme sürecinde sanayi topluluğu ve kapitalist sistemin taleplerine göre insan yetiştirme anlayışına dayalıdır. Okul ve eğitim, sadece ekonomi ve iş yaşamına endeksli olarak tasarlanamaz. Bunun yerine, eğitimin işlevi, bireyin kendi  zg r iradesiyle iş yapabilme, iş ve meslek seçebilme becerilerini geliştirmektir. Okullaşma yerine, *eğitim ve insanlaşma* kavramları merkeze alınmalıdır. Eğitimin birey açısından amaı, kendini inşa etme, toplum açısından ise topluluğu sürekli olarak bütün kurulumlarıyla d n ştirme ve yeniden  retmedir.

KAYNAKÇA

- Ahmad, M. I., Khan, I. A., Ahmad, M., Husain, A., & Jamaludin, R. (2021). Entropy in Education System: Transformation of an Individual Through Meaningful Interactions in a Community of Inquiry, *Systemic Practice and Action Research*, 35:591-606
- Abdullah, F. (2006). The Development of HEdPERF: A New Measuring Instrument of Service Quality for The Higher Education Sector, *International Journal of Consumer Studies*, 30(6):569-581.
- Agasisti, T., & Bertolotti, A. (2022). Higher Education and Economic Growth: A Longitudinal Study of European Regions 2000–2017, *Socio-Economic Planning Sciences*, 81:1-18.
- Akata, E. (2001). Bilgi'den Bilişim'e 21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu, *Ulusal Sempozyum Bildirileri*, Ed: Tülay Fenerci ve Oya Gerdal, Ankara, 9-15.
- Amerstorfer, C. M., & Freiin von Münster-Kistner, C. (2021). Student Perceptions of Academic Engagement and Student-Teacher Relationships in Problem-Based Learning, *Frontiers in Psychology*, 12, 1-18.
- Amsden, A. H. (2001). The Rise of "The Rest": Challenges to the West from Late-Industrializing Economies, Oxford University Press.
- Bal, Y. (2011). The New Human Resources Management in the 21st Century: A Strategic View, *Annual Conference on Innovations in Business & Management*, London, UK, <https://www.cibmp.org/Papers/Paper519.pdf>, 19.10.2024.
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 61-82.
- Barney, J. B. and Clark, N. C. (2007). Human Resources as a Source of Sustained Competitive Advantage, *Oxford Academic Journal*, 121-141.
- Barroilhet, A., Ortiz, R., Quiroga, B. F., & Silva, M. (2022). Exploring Conflict of Interest in University Accreditation in Chile, *Higher Education Policy*, 35(2), 479.
- Bayrak, S. (2000). Yükseköğretimde Aktif Eğitim: Bilgi Toplumunda Kaliteli Eğitim Modeli Olarak Aktif Eğitim, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(21), 21-54.
- Betts, J. R. and Lee, C. W. (2004, February). *Universities as Drivers of Regional and National Innovation: An assessment of the Linkages from Universities to Innovation and Economic Growth*, In John Deutsch Institute Conference on Higher Education in Canada, 13-14.
- Bronwell, A. and Wolfe, D. A. (2008). Universities and Regional Economic Development: The Entrepreneurial University of Waterloo, *Research Policy* 37, 1175-1187.
- Büyükdüvenci, S. (1992). İnsan Yetiştirme, *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 25(2), 653-656.
- CCHE (2024). Book of Proceedings, *International Multidisciplinary Conference Chal-*

lenges of Contemporary Higher Education, Kopaonik January 29th - February 3rd 2024.

- Cheng, M. (2017). Reclaiming Quality in Higher Education: A Human Factor Approach, *Quality Higher Education*, 23(2), 153-167.
- Crosby, P. B. (1979) Kalite Bedavadır: Kaliteyi Kesin Kılma Sanatı, McGraw-Hill, New York.
- akmak, O. (2012). Eğitim Üzerine Bir Değerlendirme: Fen Derslerine Öğrenci İlgi-sizliğinin Ana Nedenleri ve özüm Önerileri, *IV. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Mayıs, İstanbul.
- Dan, F. (2024). Paradigm and Symbolic Universe: The Enduring Significance of Thomas Kuhn, *Analele Universitații din București, Filosofie*, LXXII -2, 91-109.
- Deming, W. E. (2000). Krizden ıkış, The MIT Press de Ridder-Symoens, H., & Rüe-gg, W. Verdad, Libertad Universidad.
- Diller, J. F. (2022). The Intelligibility of Kuhn's Incommensurable Paradigms, <https://elucidations.vercel.app/posts/kuhn-diller/13.12.2024>.
- Demirel, D. (2021). *Kamu Yönetimi Ansiklopedisi 2. Cilt / Bilgi Toplumunu*, Ankara.
- Denktaş, A. (2015). Thomas Kuhn'un Bilim Anlayışı Üzerine, *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 25-32.
- Dillon, J. (2024). Educational Policy and Economic Outcomes: Shaping Future Economies, *Journal of Economics and Economic Education Research*, 25(5), 1-3.
- Eğitim Bir Sen (2010). *Gelecek İçin Eğitim Raporu*, Gözde Matbaacılık, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2015). *Davranış Bilimleri*, 15. Baskı, Beta Basım A.ř., İstanbul.
- Fırat, M. (2016). 21. Yüzyılda Uzaktan Öğretimde Paradigma Değişimi, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 6 (2), 142-150.
- Fritz, R. (2024). The Path of Least Resistance: Learning to Become the Creative Force in Your Own Life, <https://fluidself.org/books/self-help/the-path-of-least-resistance>, 19.10.2024.
- Genç, S. Z. ve Eryaman M. Y. (2007). Değişen Değerler ve Eğitim Paradigması, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 89-102.
- Gertler, M. S., & Vinodrai, T. (2005). Anchors of creativity: How Do Public Universities Create Competitive and Cohesive Communities. Taking Public Universities Seriously, 293-315.
- Güngör, C. (2017). Eğitim ve Kalkınma İlişkisinin İncelenmesi, *Uluslararası Sosyal Bilimler Eğitimi Dergisi*, 3(1), 14-32.
- Güngör, N., Kültür-Eğitim-Dil Üzerine Görüşleri ile Ziyaeddin Fahri Fındıkoğlu, *Kültür Bakanlığı/1290*, Ankara, 1991.
- Harvey, L. and J. Newton (2004), Transforming Quality Evaluation, *Quality in Higher Education*, 10(2), 149-165.

- Hattie, J. (2003). Teachers Make a Difference, What is The Research Evidence? What Is the Research Evidence? Australian Council for Educational Research ACER, https://research.acer.edu.au/research_conference_2003, 02.12.2024.
- Henton, D., Melville, J. and Walesh, K. (1997). The Age of The Civic Entrepreneur: Restoring Civil Society and Building Economic Community, *Nat'l Civic Rev.*, 86, 149.
- IHM, (2024). More Education Can Lead to A Longer Life, <https://www.healthdata.org/news-events/insights-blog/global-health-insights/more-education-can-lead-longer-life>, 19.10.2024.
- Jaakkola, N., Karvinen, M., Hakio, K., Wolff, L. A., Mattelmäki, T. and Friman, M. (2022, May). Becoming Self-Aware – How Do Self-Awareness and Transformative Learning Fit in the Sustainability Competency Discourse? In *Frontiers in Education*, 7, 558-583. Frontiers Media SA. 1-13.
- Jiaxin, G., Huijuan, Z. and Md. Hasan, H. (2024, June). Global Competence in Higher Education: A Ten-Year Systematic Literature Review. In *Frontiers in Education* 9, Frontiers Media SA.
- Kelly, D. (2010). From Senge to Habermas: Reconceiving “Discourse” for Educational Learning Organizations. *Philosophy Of Education Archive*, 104-112.
- Linnenbrink, E. A., & Pintrich, P. R. (2003). The Role of Self-Efficacy Beliefs Instudent Engagement and Learning Intheclassroom. *Reading & Writing Quarterly*, 19(2), 119-137.
- López, U. H., Vázquez-Vílchez, M. and Salmerón-Vílchez, P. (2024). The Contributions of Creativity to the Learning Process within Educational Approaches for Sustainable Development and/or Ecosocial Perspectives: A Systematic Review, *Education Sciences*, 14(8), 824.
- Lutter, M. and Schröder, M. (2016). Who Becomes a Tenured Professor and Why? Panel Data Evidence from German Sociology, 1980–2013, *Research Policy*, 45(5), 999-1013.
- MEB (2024). PISA 2022 Sonuçlarına Göre Türkiye Her Alanda Sıralamasını Yükseltti, <https://www.meb.gov.tr/pisa-2022-sonuclarina-gore-turkiye-her-alanda-siralamasini-yukseltti/haber/31837/tr>, 12.11.2024.
- Masuda, Y. (1980). The Information Society and Post-Industrial Society, Washington: World Future Society. pp. vii–viii, 31–33. <https://newlearningonline.com/new-learning/chapter-3/productive-diversity-towards-new-learning/yoneji-masuda-on-the-information-society>, 21.10.2024.
- Molesworth, M., Nixon, E. and Scullion, R. (2009). Having, Being and Higher Education: The marketisation of The University and The Transformation of The Student into Consumer, *Teaching in Higher Education*, 14(3), 277-287.
- OECD (2020). PISA 2018 Results (Volume VI): *Are Students Ready to Thrive in an Interconnected World?* OECD Publishing, https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2018-results-volume-vi_d5f68679-en.html, 14.11.2024.

- OECD (2023a). PISA 2022 Results (Volume I): *The State of Learning and Equity in Education*, PISA, OECD Publishing, <http://doi.org/10.1787/53f23881-en>
- OECD (2023b). PISA 2022 Results (Volume II): *Learning During and from Disruption*, PISA, OECD Publishing, <http://doi.org/10.1787/a97db61c-en>.
- OECD (2023c), PISA 2022 *Değerlendirme ve Analitik ereve*, PISA, OECD Yayıncılık, Paris, <https://doi.org/10.1787/df0bf9c-en> .
- OECD, (2024). Education Gps The World of Education at Your Fingertips, Country Türkiye, <https://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry==TUR>, 12.12.2024.
- OECD (2024a). PISA 2022 Results (Volume III): Creative Minds, Creative Schools, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/765ee8c2-en>.
- OECD, (2024b) Economic Outlook: Steady Global Growth Expected For 2024 and 2025, <https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2024/05/economic-outlook-steady-global-growth-expected-for-2024-and-2025.html>, 21.10.2024.
- OECD Education EAG (2024). <https://gpseducation.oecd.org/21.10.2024>.
- Orman, T. F. (2016). “Paradigm” As a Central Concept in Thomas Kuhn’s Thought, *International Journal of Humanities and Social Science*, 6(10), 47-52.
- Papadimitriou, A. (2020). Beyond Rhetoric: Reinventing the Public Mission of Higher Education, *Tertiary Education and Management*, 26, 1-4.
- Raghupathi, V. and Raghupathi, W. (2020). The Influence of Education on Health: an Empirical Assessment of OECD Countries for The Period 1995–2015, *Archives of Public Health*, 78(20), 1-18.
- Rashid, A. B., and Kausik, A. K. (2024). AI Revolutionizing Industries Worldwide: A Comprehensive Overview of Its Diverse Applications, *Hybrid Advances*, 100277, 1-34.
- Rukancı, F. and Anameri, H. (2004). Bilgi Toplumu ve Toplumun Bilgilenmesinde K t phanelerin Rolü, K t phaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu Bildiriler: Saga of Libarianship International Symposium Proceedings iinde (330-338), Ankara Üniversitesi DTCF Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.
- S lzer, C. and Roczen, N. (2018). Assessing Global Competence in PISA 2018: Challenges and Approaches to Capturing a Complex Construct, *International Journal of Development Education and Global Learning*, 10(1).
- Senge, P. (1997). *Beşinci Disiplin*, ev. A. İldeniz ve A. Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 1997.
- Sharabi, M. (2013). Managing and Improving Service Quality in Higher Education, *International Journal Of Quality and Service Sciences*, 5(3), 309-320.
- Skolnik, M. L. (2010). Quality Assurance in Higher Education as A Political Process, *Higher Education Management and Policy*, 22(1), 1-20.
- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C. and Anantharaman, R. N. (2002). The Relati-

- onship Between Service Quality and Customer Satisfaction-A Factor Specific Approach, *Journal of Services Marketing*, 16, 363-379.
- Sayle, A. J. (1991). *Meeting ISO 9000 in a TQM World*. Ajsl. British Library Cataloguing in Publication Data Great Britain.
- TEDMEM, (2023). *Bir Bakışta Eğitim 2023: Türkiye Üzerine Değerlendirme ve Öneriler*, <https://tedmem.org/storage/writes/November2023/kCGG0xg8T0MwPf7k-dfbK.pdf>, 20.11.2024.
- Topçu, N. (2005). *İslâm ve İnsan- Mevlâna ve Tasavvuf*, Dergâh Yayınları, İstanbul.
- TÜSİAD, (2024). *Geleceğin Dünyasına Hazırlanırken Eğitime Bakış: PISA 2022 Bulguları Işığında Türkiye'de Eğitimin Durumu Araştırması* file:///C:/Users/Pau/Desktop/egitime_bakis_rapor_bulgular_1.pdf
- UNESCO (2017). *Education for Sustainable Development Goals Learning Objectives*, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, France.
- UNITED NATIONS (2024). *The Sustainable Development Goals Report 2024*, <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2024.pdf>
- Ünal, S. (1999). Aktif Öğrenme, Öğrenmeyi Öğrenmek ve Probleme Dayalı Öğrenme. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(11), 373-378.
- Valero, A., & Van Reenen, J. (2019). The Economic Impact of Universities: Evidence from Across the Globe. *Economics of Education Review*, 68, 53-67.
- Vermunt, J. D. (1998). The Regulation of Constructive Learning Processes, *British Journal of Educational Psychology*, 68(2), 149-171.
- Victoria University (2017). *Experts Agree: Schools Not Preparing Students for Twenty-First Century*, Melbourne Australia, Mitchell Institute at Victoria University <https://www.vu.edu.au/mitchell-institute/schooling/experts-agree-schools-not-preparing-students-for-twenty-first-century>. 13.12.2024.
- Vikipedi (2024). *Bilgi Toplumu*, https://tr.wikipedia.org/wiki/Bilgi_toplumu, 10.11.2024.
- Wolfe, D. A. (2005). *The Role of Universities in Regional Development and Cluster Formation, Creating Knowledge, Strengthening Nations: The Changing Role of Higher Education*, 167-94.
- Yardımcı, A. B. (2022). Thomas Kuhn ve Bilimin Doğası: Fen Eğitimi ve Bilim Felsefesi Açısından Bir İnceleme, *Tabula Rasa Felsefe ve Teoloji Dergisi*, 39, 30-42.
- Yıldırım, Ö. (2020). *Paradigma Nedir?* <https://www.felsefe.gen.tr/paradigma-nedir-ne-demektir/13.12.2024>.
- Yusuf, F. A. and Fajari, L. E. W. (2022). Key Success Factors of Various Quality Assessment Institutions and Quality of Higher Education Services: A Meta-Analysis Study, *Eurasian Journal of Educational Research*, 98,184-202.

Zeralla, M. (2014). *Thomas Kuhn, Paradigm Shifts and Academic Rifts*, <https://1000wordphilosophy.com/2014/06/16/thomas-kuhn-paradigm-shifts-and-academic-rifts/>13.12.2024.

BÖLÜM 11

ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİSİ VE İNOVASYON İLİŞKİSİ; GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE İŞLETMELERİ PERSPEKTİFİNDEN BİR İNCELEME

Yusuf KURT¹

¹ Öğretim Görevlisi Dr., Uşak Üniversitesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uşak, Türkiye, yusuf.kurt@usak.edu.tr, ORCID:0000-0002-7511-6329

1. GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi iş ortamında, işletmeler müşterilerinin taleplerine cevap vermek, verimliliğini arttırmak, maliyetleri düşürmek, ürün ve hizmetlerini farklılaştırmak ve böylece rekabet üstünlüğü sağlamak için inovasyonu stratejilerinin önemli bir parçası haline getirmeleri gerekmektedir (O'Dwyer, Gilmore ve Carson, 2009). Bununla birlikte, inovasyon maliyetli ve kaynak gerektiren ve bundan dolayı kaynakları kıt olan işletmeler için gerçekleştirilmesi zor bir stratejidir. Tarihsel olarak bakıldığında, gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin yenilikçi ve inovatif ürün ve hizmetleri ortaya çıkarmada daha başarılı olduğunu görmekteyiz. Gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler her ne kadar son dönemlerde yenilikçi çözümler geliştirebiliyor olsalar da genel olarak bu yarışta geride kaldığı söylenebilir. Bunun temel sebeplerine baktığımızda gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin kaynakların kısıtlı olması ve çevresel koşulların (kurumsal çerçevenin zayıflığı gibi) getirdiği belirsizliklerden dolayı inovasyon süreçlerinde daha fazla zorluklarla karşı karşıya kalmalarıdır.

Gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler tüm bu zorluklara rağmen gerek kendi pazarlarında gerekse uluslararası pazarlarda daha rekabetçi olabilmek için inovasyon için gerekli olan kaynaklara ulaşmaya yönelik stratejiler geliştirmektedir. Bunların içerisinde küresel değer zincirine katılma, kaynak yönüyle güçlü olan işletmelerle ortaklık kurma ve kaynaklara ulaşabilecekleri pazarlara açılma gibi stratejiler bulunmaktadır. Son dönemde gelişmekte olan ülkelere çıkan işletmelerin başarılı inovasyon örnekleri ortaya koyması araştırmacıların dikkatini çekmiştir (Sharma ve Jha, 2016). Bu çerçevede işletmelerin uluslararasılaşma stratejilerinin inovasyon kapasite ve çıktılarında ne ölçüde etki ettiği de dikkat çeken konulardan birisi olmuştur. Fakat literatürde uluslararasılaşma ve inovasyon başarısı arasındaki ilişki henüz yeterince çalışılmamıştır. Bu belirtilen araştırma boşluğundan hareketle, bu çalışma, uluslararasılaşma stratejisinin gelişmekte olan ülke işletmelerinin inovasyon başarılarını nasıl etkilediğini anlamaya çalışan kavramsal bir çerçeve ortaya koymaktadır. Bu kavramsal çerçeve oluşturulurken, öncelikle iki temel teorik yaklaşımdan hareketle gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin inovasyon süreçlerinde karşı karşıya kaldıkları zorluklar tartışılacaktır. Daha sonra, uluslararasılaşma stratejisinin bu zorlukları aşmada ne gibi faydaları olabileceği tartışılacaktır. Diğer bir ifadeyle, uluslararasılaşma ile birlikte işletmelerin hangi kaynak ve imkanlara ulaşabileceği ve bu şekilde inovasyon yetenek ve kapasitelerini nasıl daha ileriye taşıyabilecekleri ortaya konulacaktır. Gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin inovasyon süreçlerinde karşı karşıya kaldıkları engeller iki temel yaklaşım çerçevesinde açıklanabilir.

İlk olarak, kaynak-temelli yaklaşım (Barney, 1990) çerçevesinde incelendiğinde gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin inovasyon stratejilerinde karşı karşıya kaldıkları temel zorluk kaynakların yetersiz olmasıdır. Kaynak temelli yaklaşım işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için belli kaynak ve

yeteneklere sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Bu noktada, inovasyon ile rekabet üstünlüğü oluşturmak isteyen işletmelerin, özellikle insan kaynağı, teknolojik kaynaklar ve finansal kaynaklara sahip olması gerekmektedir. Bununla birlikte bu kaynakları inovasyona dönüştürebilme bilgi, beceri ve yeteneklere de sahip olması gerekir. Gelişmiş ülke işletmelerine kıyasla gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler kaynaklara ulaşma konusunda daha dezavantajlı durumdadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler tarihsel olarak daha çok üretim odaklı bir yaklaşım takip etmiş ve inovasyona yönelik kaynak ve yetenekler elde etme konusunda geride kalmışlardır.

İkinci olarak, kurumsal teori (North, 1990) özellikle gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin karşı karşıya kaldığı zorlukları açılmada önemli bir yaklaşım olmuştur. Kurumlar konusunda önemli çalışmaları olan North (1990, s.3) kurumları “insan tarafından tasarlanmış ve insanların etkileşimini yapılandıran kısıtlamalar” olarak tanımlamıştır. Kurumlar iş yapma belirsizliğini ve dolayısıyla işletmeler için işlem maliyetini düşürdükleri için işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Kurumların güçlü olarak oluşturulduğu ve etkili olarak işlediği pazarlarda işletmeler daha az belirsizlikle karşı karşıya kalacaktır. Bu durum işletmelerin daha uzun dönemli planlama ve faaliyetlerde (ARGE gibi) bulunmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte bazı ülkelerde destekleyici kurumlar işletmelerin inovasyona yönelik faaliyetleri teşvik edici uygulamalar oluşturabilir. Bu durum da yine işletmeleri daha fazla inovasyona yönelmeleri konusunda motive edecektir.

Gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler, inovasyon kapasitelerinin gelişimini sınırlayan bir dış çevre içerisinde faaliyet göstermektedir. Bu kısıtlamalardan kurtulmak ve daha rekabetçi bir konuma gelmek için işletmeler, yabancı pazarlara açılma stratejisini benimseyebilmektedir (Yamakawa, Peng ve Deeds, 2008). Yurtdışı pazarlara açılarak işletmeler, farklı kaynaklara ve destekleyici kurumsal altyapılara erişim sağlayabilir ve böylece inovasyon kapasitelerini daha ileri bir seviyeye taşıyabilirler. Literatürde, inovasyon ile uluslararasılaşma arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar genellikle inovasyonun uluslararasılaşmayı nasıl etkilediğine odaklanmıştır. Bu nedenle, iki konsept arasındaki ilişkiyi uluslararasılaşmanın inovasyona etkisi açısından da ele alan çalışmalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir (Ren, Eisingerich ve Tsai, 2015). Bu boşluktan yola çıkarak, bu makale uluslararasılaşma stratejileri ile inovasyon arasındaki ilişkiyi geliştirmekte olan ülke işletmelerinin perspektifinden ele almaktadır.

2. GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE İNOVASYON: ENGELLEYİCİ FAKTÖRLER

Gelişmekte olan ülke işletmelerinin son dönemde gösterdiği inovasyon başarıları, hem akademisyenlerin hem de iş dünyası profesyonellerinin ilgisini çeken önemli bir konu haline gelmiştir. Tarihsel olarak incelendiğinde, sanayi devrimiyle birlikte gelişmiş ülke işletmeleri, inovasyon konusunda üretici ve

ihracatçı aktör rolünü üstlenmişlerdir. zün dönem boyunca, gelişmekte olan ülke işletmeleri genellikle inovasyonları geliştirmektense, tedarik edip uygulama yoluyla değer yaratma stratejisini izlemişlerdir. Ancak, özellikle son dönemde gelişmekte olan ülkelerden çıkan başarılı işletmelerin geliştirdikleri inovasyonlarla öne çıkması, dikkatleri bu işletmelere çekmiştir. Gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin inovasyon konusunda karşılaştıkları zorluklar iki ana perspektiften ele alınabilir. İlk olarak, inovasyon, kaynak ve kapasite gerektiren maliyetli bir süreçtir. Gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin bu alandaki en büyük engeli, yeterli şirket içi ve çevresel kaynakların eksikliğidir. Bu işletmeler, finansal kaynaklar, insan kaynağı ve teknolojik altyapı gibi alanlarda önemli zorluklarla karşılaşmaktadır.

Kaynak temelli yaklaşımlarda da belirtildiği gibi, işletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilmesi için değerli, az bulunan, taklit edilmesi zor ve işletme içinde etkili bir şekilde kullanılan kaynaklara ve yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir (Barney, 1990). Kaynaklar somut ve soyut olarak iki kategoriye ayrılabilir (Hadjimanolis, 2000; Miller and Shamsie, 1996). Somut kaynaklar genellikle fiziksel varlıkları ifade ederken, soyut kaynaklar, bir firmanın rekabet etme ve değer yaratma yeteneğine katkıda bulunan fiziksel olmayan varlıklardır. Soyut kaynaklara örnek olarak fikri mülkiyet, marka değeri, organizasyonel kültür ve ağ ilişkileri verilebilir. Somut kaynaklar ise finansal kaynaklar, hammadde, envanter, araçlar ve fabrikalar gibi unsurları kapsar. İşletmelerin uzun vadeli rekabet avantajını sürdürebilmesi için her iki tür kaynağa da ihtiyaçları vardır. Bununla birlikte, yetenekler, firmanın özellikleri ve yönetim becerileridir ve organizasyonel rutinleri oluşturarak rekabet avantajına yol açar (Teece, Pisano ve Shuen, 1997).

İnovasyon açısından bakıldığında, işletmelerin hem somut/soyut kaynaklara sahip olmaları hem de hızla değişen çevresel dinamiklere yanıt verebilecek dinamik yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir (Teece ve Leih, 2016). Ancak, gelişmekte olan ülke işletmeleri genellikle kısıtlı kaynaklara ve deneyim eksikliklerine bağlı olarak zayıf yeteneklere sahiptir. Bu durum, kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde incelendiğinde, bu işletmelere inovasyon rekabeti konusunda dezavantaj sağlamaktadır. Örneğin, gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler, gelişmiş ülkelerde bulunan ve özellikle inovasyona katkı sağlayabilecek insan kaynağına erişim konusunda daha fazla zorluk yaşamaktadır. Bir diğer örnek ise, bu işletmelerin genellikle finansal olarak daha zayıf bir pozisyonda olmaları ve Ar-Ge/inovasyon faaliyetleri için rekabetçi bir bütçe ayıramamalarıdır.

Gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsal çerçevenin inovasyona etkisi, başka bir önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Khanna ve Palepu (1997), gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsal zayıflıkları “kurumsal boşluklar” olarak tanımlamıştır. Kurumsal boşluklar, düzenleyici kurumların yeterince gelişmemiş veya verimsiz olduğu durumlarda kurumsal çerçevelerdeki eksiklikleri ifa-

de etmektedir. Bu boşlukların varlığı, işletmeler için belirsizlik ve artan işlem maliyetlerini beraberinde getirmektedir. Ayrıca, düzgün işlemeyen kurumlar, işletmelerin kaynaklara erişimini de zorlaştırmaktadır. Örneğin, finansal sistemin yeterince gelişmediği bir ülkede, işletmeler finansal kaynaklara erişim konusunda zorluk yaşamaktadır.

İnovasyon bağlamında ise, kurumsal boşluklar inovasyon süreçlerini farklı şekillerde olumsuz etkilemektedir. Örneğin, fikri mülkiyet hakları koruma yasalarının zayıf olduğu bir ülkede, işletmeler inovasyon ve Ar-Ge faaliyetlerine yatırım yapma konusunda daha isteksiz olabilmektedir. Yaratılan inovasyonların yasal olarak korunması konusunda tedirgin olan işletmeler, bu yatırımları yapmaktan kaçınmaktadır. Bir diğer olumsuz etki de zayıf eğitim sistemi sonucu gerekli nitelikli insan kaynağının oluşturulamamasıdır. Ayrıca, yasal düzenlemelerin belirsiz olduğu ve güçlü bir şekilde uygulanmadığı kurumsal çerçeve, işletmelerin uzun vadeli ve inovasyon odaklı yatırımlara yönelmesi konusunda engel teşkil etmektedir.

3. İNOVASYON ENGELLERİNİ AŞMADA ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİSİ

Bu bölümde, uluslararasılaşma stratejisinin, gelişmekte olan ülke işletmeleri için inovasyon engellerini aşmada nasıl bir fayda sağlayabileceği kavramsal olarak ele alınacaktır. Bir önceki bölümde ele alınan kaynak temelli yaklaşım ve kurumsal yaklaşım çerçevesinde, uluslararasılaşmanın bu engelleri aşmada sağladığı potansiyel katkılar kavramsal olarak tartışılacaktır. Bu tartışma, kaynaklara erişim, yetenek geliştirme ve destekleyici kurumsal çevreye erişim olmak üzere üç temel başlık altında geliştirilecektir.

3.1. Uluslararasılaşma ile İnovasyon için Gerekli Kaynaklara Erişim

Gelişmekte olan ülke işletmeleri son yıllarda uluslararası pazarlara girmek amacıyla çeşitli faaliyetlere daha fazla yönelmiştir. Özellikle, gelişmiş ülke işletmeleriyle stratejik ortaklıklar kurarak veya satın almalar gerçekleştirerek etkileşimlerini artırmaktadırlar. Bu yaklaşım, bu işletmelerin ihtiyaç duyduğu stratejik kaynaklara erişimi kolaylaştırmaktadır. Örneğin, satın almalar yoluyla uluslararasılaşmaya yönelen bir şirket, satın aldığı işletmenin teknolojik kaynaklarına, insan sermayesine, bilgi birikimine ve deneyimine erişim sağlamaktadır. 2015 yılında McKinsey tarafından hazırlanan bir rapor, gelişmekte olan ülkelerdeki şirketlerin satın alma davranışlarını incelemiş ve teknoloji, bilgi birikimi ve markalar gibi stratejik kaynakları edinmenin bu tür işlemlerin temel motivasyonu olduğunu ortaya koymuştur (Cogman, Jaslowitzer ve Rapp, 2015). Satın alma veya stratejik ortaklık yoluyla elde edilen ya da erişilen bu kaynaklar, işletmelerin inovasyon kabiliyetlerini geliştirmelerine katkı sağlayacak ve böylece daha başarılı inovasyon örnekleri ortaya koymalarını mümkün kılacaktır.

Uluslararasılaşma, farklı ülkelerdeki insan kaynağına erişim imkânı sağlayan bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek eğitim sistemlerindeki yapısal farklılıklar, gerekse bu sistemlerin etkin bir şekilde işleyip işlememesi, ülkeler arasında insan kaynağı oluşturma konusunda farklılıklar doğurabilmektedir. Bunun yanı sıra, kaliteli üniversite ve araştırma kurumlarının varlığı, üniversite-sanayi iş birliğinin kurulması gibi faktörler de insan kaynağı çeşitliliğine katkıda bulunmaktadır.

İnovasyon faaliyetleri, nitelikli insan kaynağı gerektiren süreçler olduğundan, bu kaynakların eksikliği işletmeler için önemli bir engel teşkil etmektedir. Bu nedenle, kendi çevresinde bu kaynaklara erişimde zorluk yaşayan işletmeler, faaliyetlerini ihtiyaç duydukları insan kaynağının bulunduğu ülkelere genişleterek o bölgedeki insan kaynağına ulaşabilmektedir. Örneğin, birçok yabancı teknoloji şirketi, Silikon Vadisi'nde açtığı ofisler aracılığıyla oradaki insan kaynağına ve dolayısıyla bilgi ve teknolojiye erişmeyi hedeflemektedir.

Uluslararasılaşma ile gelişmekte olan ülke işletmeleri için erişilebilecek bir diğer kaynak da altyapı ve teknolojik kaynaklardır. Örneğin, ev sahibi ülkede geliştirilen teknolojilere, yerel firmalarla veya araştırma kuruluşlarıyla yapılacak ortaklıklar aracılığıyla ulaşılabilir. Ayrıca, hedef ülkedeki inovasyon faaliyetlerini destekleyen sanayi ve dijital altyapının varlığı da işletmelerin uluslararasılaşma süreciyle ulaşabileceği kaynaklardan biridir. Son olarak, uluslararasılaşma sayesinde işletmeler, farklı ülkelerdeki kültürel farklılıkları görüp kültürel farkındalık geliştirebilmektedir. Kültürel farklılıkların, insanların ihtiyaç ve taleplerini şekillendirdiği göz önüne alındığında, kültürel bilgi geliştirebilen işletmeler, potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlayarak onlara daha etkili cevap verme imkânı bulur. Bu nedenle, inovasyon faaliyetlerinde daha yüksek performans sergilemeleri beklenebilir.

Bu bağlamda, gelişmekte olan işletmelerin uluslararasılaşma stratejisini kullanarak, inovasyon konusunda karşılaştıkları temel sorunlardan biri olan kaynak yetersizliği engelini aşabilecekleri ve bu sayede daha güçlü bir inovasyon performansı sergileyebilecekleri öne sürülebilir. Bu çerçevede aşağıdaki önermenin yapılması uygun olacaktır:

Önerme 1: Uluslararasılaşma stratejisi, gelişmekte olan ülke firmalarının inovasyon için ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmalarını sağlayarak, bu firmaların inovasyon performansını artırmaktadır.

3.2. Uluslararasılaşma ile İnovasyon için Gerekli Yetenekleri Geliştirme

Gelişmekte olan ülke işletmeleri üzerine yapılan mevcut araştırmalar, bu firmaların rekabetçi zayıflıkları, geç kalmışlık dezavantajları, zayıf yönetim yapıları, teknolojik eksiklikler ve yerel kaynaklara bağımlılık gibi olguları kabul etmektedir (Velez-Ocampo ve Gonzalez-Perez, 2022). Bu işletmelerin karşılaştığı bir diğer zorluk ise uluslararası pazarlarda rekabet avantajı elde etmek

için gerekli olan inovasyon yeteneklerinde eksiklik yaşamalarıdır. İnovasyon, yalnızca kaynaklara sahip olmayı değil, aynı zamanda bu kaynakları etkili ve verimli bir şekilde yenilikçi çözümler üretmek için kullanabilme yeteneğini de gerektirir. Bu nedenle, gelişmekte olan ülke işletmeleri, inovasyon yeteneklerini geliştirmek amacıyla teknoloji edinimi ve iç kapasite inşası gibi stratejiler benimseyerek, gelişmiş piyasa firmalarıyla arayı kapatmayı ve daha rekabetçi hale gelmeyi amaçlarlar (Athreye, Kale ve Ramani, 2009; Bell ve Figueiredo, 2012). İnovasyon yetenekleri, firmaların hızlı küresel teknolojik değişim dönemlerinde etkinliği artırmak için iç ve dış kaynakları entegre etmek ve yeniden yapılandırmak amacıyla süreçleri sistematik bir şekilde geliştirme ve değiştirme kabiliyetleri olarak tanımlanabilir (Petricevic ve Teece, 2019; Teece, 2007).

Gelişmekte olan ülke işletmeleri, inovasyon kapasitelerini hızla artırmak amacıyla gelişmiş pazarlardan teknolojiler satın alma yolunu izleyebilmektedir (Awate vd., 2012; Kumaraswamy vd., 2012). Bu satın aldıkları bilgi ve teknolojileri, mevcut bilgi ve yetenekleriyle birleştirerek inovasyon kapasitelerini geliştirebilirler (Ramamurti, 2012). Örneğin, Çinli otomotiv şirketi Geely'nin Volvo'yu alması ya da Hindistan'ın Tata firmasının Jaguar Land Rover'ı satın alması, bu işletmelere yeni inovasyon yeteneklerine ulaşma imkanı sağlamıştır (Lopez-Vega ve Lakemond, 2022).

Bununla birlikte, gelişmekte olan ülke işletmeleri, yabancı ülkelerdeki firmalarla stratejik ortaklıklar (örneğin, Ar-Ge ortak girişimi) kurarak bu etkileşim sonucunda ortaklıklarının sahip olduğu yetenekleri zaman içinde öğrenebilirler. Bu stratejik ortaklıklar sayesinde oluşacak ağlar aracılığıyla işletmeler deneyim ve bilgi paylaşımı yapabilir ve böylece yetenekler konusunda öğrenme gerçekleşebilir (Bessant vd., 2012). Örneğin, işletmelerin Silikon Vadisi gibi kümelenme bölgelerine yerleşerek oradaki firmalarla ağlar geliştirip bu şekilde öğrenme ve inovasyon kapasitesi geliştirme stratejisi buna örnek olarak gösterilebilir (Delgado vd., 2010).

Uluslararasılaşmanın yetenek geliştirmeye etkisi genellikle öğrenme yoluyla gerçekleşmektedir. İşletmeler, uluslararasılaşma sayesinde yeni pazarlarla, yeni müşterilerle ve yeni ortaklarla etkileşimde bulunarak, hem bu uluslararası iş yapma deneyimi hem de kurdukları ağlar aracılığıyla kurumsal öğrenme geliştirebilirler. Literatürde de belirtildiği gibi, uluslararasılaşma sadece yeni bilgi kaynaklarına ulaşmanın yanı sıra, farklı pazarlardan ve farklı kültürel perspektiflerden fikirleri bir araya getirme fırsatı sunar (Hitt vd., 1997). Bu nedenle, yüksek derecede uluslararasılaşmış firmaların, daha fazla öğrenme fırsatına sahip olarak yenilik yapma yeteneklerini geliştirebileceği varsayılmaktadır. Örneğin, hedef pazar ve müşterilerinin ihtiyaçları konusunda öğrenme gerçekleştiren bir işletme, bu pazarlardaki müşterilerin ihtiyaçlarına uygun inovatif çözümler geliştirmede daha başarılı olabilecektir. Aynı şekilde, uluslararasılaşma sayesinde iş ortaklarından elde ettiği farklı ve yenilikçi

bilgileri bir araya getirerek inovasyon kapasitelerini artırabilirler.

Öğrenmede bir diğer önemli araç olarak ağlar (networks) gösterilmiştir. İşletmeler ağlar vasıtasıyla dış kaynaklara erişebilmekte ve ayrıca inovasyon için öğrenme gerçekleştirebilmektedir (Mohannak, 2007). Ağlar sayesinde farklı kaynak ve yeterlilikleri bir araya getirebilen işletmeler, tek başlarına ulaşabilecekleri inovasyon performanslarının ötesine geçebilmektedir. Sadece kendi pazarındaki işletme ve diğer paydaşlarla ağlar geliştiren bir işletmeye kıyasla, uluslararası pazarlara açılıp farklı ülkelerden farklı paydaşlarla ağlar kuran bir işletmenin daha farklı ve yeni bilgilere ve öğrenme kanallarına ulaşabileceği ve bu şekilde inovasyon kapasitesini daha ileriye taşıyabileceği varsayılmaktadır. Uluslararasılaşma, yetenek geliştirme ve inovasyon arasındaki ilişkiyi açıklayan yukarıdaki tartışmalar çerçevesinde aşağıdaki önermenin yapılması uygun olacaktır:

Önerme 2: Uluslararasılaşma stratejisi, gelişmekte olan ülke firmalarının inovasyon için gerekli yetkinlikleri kazanmasına yardımcı olarak, bu firmaların inovasyon performansını artırmaktadır.

3.3. Uluslararasılaşma ile İnovasyon için Gerekli Destekleyici Kurumsal Çevreye Erişim

Kurumlar (institutions) kavramı, uluslararasılaşma ve inovasyon literatürlerinde sıklıkla kullanılmış ve işletmelerin uluslararasılaşma ve inovasyon faaliyetleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır (Donges ve Silva, 2023; Gaur, Kumar ve Singh, 2014; Isin ve Guillen, 2010). Kurumların özellikle işletmelerin inovasyon yetenekleri üzerindeki etkisi ve dolayısıyla ekonomik gelişmeyi nasıl etkileyebileceği literatürde vurgulanmıştır (Kogan vd., 2017; Chatterji, Glaeser ve Kerr, 2014). İnovasyon faaliyetlerinin, yerel kurumların yeniliğe daha uygun olduğu bölgelerde yoğunlaşma eğiliminde olduğu kabul edilmiştir (Chatterji vd., 2014).

Uluslararasılaşma, işletmelerin kurumsal yapısının daha destekleyici ortamlara erişimini kolaylaştırırken, bu ortamlarda mevcut olan kurumsal kaynaklardan yararlanma fırsatı da sunmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülke işletmeleri, kendi ülkelerinde deneyimledikleri kurumsal çerçevenin zayıflığından ortaya çıkan zorlukların etkisiyle, dış pazarlara açılma konusunda motive olabilirler (Adomako vd., 2020). Gelişmekte olan ülkelere kurumsal boşluklar, özellikle işletmelerin inovasyon faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Önceki araştırmalar, kurumsal altyapının zayıf olduğu ülkelerdeki işletmelerin, bu zayıflıkları aşmak ve inovasyon kapasitelerini artırmak amacıyla, kurumsal yapının güçlü olduğu pazarlara yönelmeye çalıştığını ortaya koymuştur (Luo, Xue ve Han, 2010; Yamakawa, Peng ve Deed, 2008). Kurumsal altyapının güçlü olduğu ülkelere açılmak, işletmelerin inovasyon için ihtiyaç duyduğu girdilere erişimini kolaylaştırmakta ve işlem maliyetlerini azaltmaktadır (Wu ve diğerleri, 2016). Örneğin, inovasyonu etkileyen kurum-

sal sistemler ulusal düzeyde farklılık göstermekte ve bu farklılıklar, inovasyon girdilerinin kalite ve miktarını, çıktı talebini ve dolayısıyla belirli bir bölgede teknolojilerin, bilgi birikiminin ve maddi olmayan varlıkların mevcudiyetini doğrudan etkilemektedir (Wu ve diğerleri, 2016).

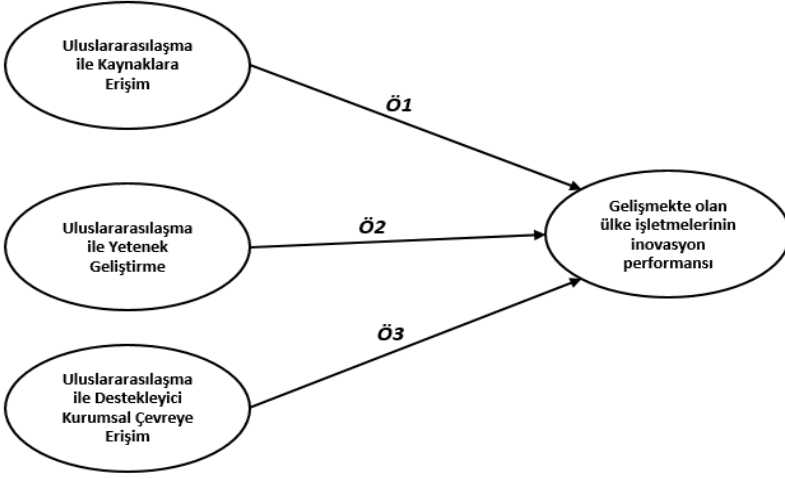
Literatürde belirtildiği gibi, iyi işleyen kurumlar, işletmeler için belirsizliği azaltarak işlem maliyetlerini düşürmektedir (North, 1990). İyi işleyen kurumsal yapılar, işletmelerin inovasyon faaliyetlerine farklı şekillerde katkı sağlayabilir. Öncelikle, güçlü bir kurumsal yapının varlığı, mülkiyeti koruyarak insan kaynağının gelişimine katkıda bulunmaktadır (Rodrik, 2004; Yaşar, Paul ve Ward, 2011). Ayrıca, güçlü bir kurumsal çerçeve, kamu hizmetlerinin kalitesinin artmasını, eğitimin güçlenmesini ve dolayısıyla bilgi gelişiminin güçlenmesini sağlar. Bunun yanı sıra, verimli bir şekilde çalışan düzenleyici çerçeve, fikri mülkiyeti korur, bilgi asimetrisini azaltır ve işlem maliyetlerini düşürür (Maskus, 2000). Bu tür bir ortamda faaliyet gösteren işletmelerin, uzun vadeli inovasyon yatırımları yapma konusunda daha motive olmaları beklenir.

Gelişmekte olan ülke işletmeleri, yukarıda bahsedilen avantajlardan yararlanmak amacıyla uluslararasılaşma stratejilerini oluşturabilirler. Örneğin, Samsung, bellek çiplerindeki teknolojisini geliştirmek ve geride kaldığı alanları kapatmak için Ar-Ge yan kuruluşlarını ABD'deki Silikon Vadisi'ne yerleştirmiş ve böylece o bölgedeki bilgi birikimine erişebilmiştir (Wright vd., 2005). Benzer şekilde, Çinli Haier, yabancı teknolojiyi edinmek, yerleşmiş bilgi yayılmalarından faydalanmak ve hem Çinli hem de küresel müşterilere yönelik yenilikçi ürünler geliştirmek amacıyla ABD, Almanya ve Japonya gibi ülkelerde yerel Ar-Ge yan kuruluşları kurarak, o bölgelerdeki kurumsal çerçevenin sunduğu fırsatlardan faydalanmaya çalışmıştır (Liu ve Li, 2002).

Önerme 3: Uluslararasılaşma stratejisi, gelişmekte olan ülke işletmelerinin inovasyonu teşvik eden kurumsal çevreye erişimini sağlayarak, bu işletmelerin inovasyon performansını artırmaktadır.

Bu üç önerme sonucunda, uluslararasılaşma ve gelişmekte olan ülke işletmelerinin inovasyon performansı arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilen model ile açıklanmıştır.

Şekil 1: Uluslararasılaşma ve İnovasyon İlişkisi Üzerine Kavramsal Model



4. SONUÇ

Son yıllarda, gelişmekte olan ülke işletmeleri küresel rekabette öne çıkmakta ve birçok sektörde yerleşik firmaların uzun süre sahip olduğu üstünlüğü sarsmaktadır (Guillén, M. F., ve García-Canal, 2012; Cuervo-Cazurra ve Pananond, 2023). Günümüzde, gelişmekte olan ülke işletmeleri uluslararasılaşma faaliyetlerini artırarak, uluslararası pazarlarda daha görünür hale gelmiştir. Dış pazarlara açılma motivasyonları arasında müşterilere ve yeni pazarlara ulaşma ile verimliliği artırma çabaları öne çıkmış olsa da, bu işletmeler uluslararasılaşma stratejilerini inovasyon odaklı olarak da planlamaktadırlar.

Bu stratejinin temel sebeplerinden biri, gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin kendi yerel pazarlarında karşılaştıkları bazı zorluklar olarak açıklanabilir. Bu çalışma, bu zorlukları kaynak temelli yaklaşım ve kurumsal yaklaşım çerçevesinde açıklamıştır. Bu işletmeler, sahip oldukları kaynakların gelişmiş ülke işletmelerine göre daha zayıf olması nedeniyle inovasyon konusunda dezavantajlı durumdadırlar. Ayrıca, özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha yaygın olan kurumsal boşlukların varlığı, bu ülkelerdeki işletmeler için belirsizlik ve işlem maliyetlerini artırarak inovasyon faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Örneğin, fikri mülkiyet haklarının güçlü bir şekilde korunamadığı kurumsal yapı, işletmelerin inovasyon faaliyetlerine yatırım yapmalarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Bu çalışma, uluslararasılaşma stratejisinin, gelişmekte olan ülke işletmeleri tarafından yukarıda belirtilen engelleri aşmada önemli bir strateji olarak nasıl kullanılabileceğini kavramsal olarak açıklamayı hedeflemiştir. Uluslara-

raslaşma ve inovasyon ilişkisi üç temel başlık altında incelenmiştir. İlk olarak, uluslararasılaşma ile işletmelerin yeni pazarlara açılarak oradaki inovasyon için gerekli kaynaklara ulaşabileceği ve bu şekilde kaynak zayıflıklarını telafi edip inovasyon faaliyetlerinde daha başarılı olabilecekleri tartışılmıştır. Teknolojik kaynaklar, insan kaynağı, finansal kaynaklar ve altyapı kaynakları gibi unsurlar tartışmada örnek olarak sunulmuştur. İkinci olarak, işletmelerin inovasyon için gerekli yeteneklerinin zayıf olmasından hareketle, uluslararasılaşma ile bu yeteneklerini geliştirebilecekleri ve böylece inovasyon faaliyetlerinde daha başarılı olacakları açıklanmıştır. Buradaki temel nokta, işletmelerin özellikle yabancı pazarlarda satın alma veya stratejik ortaklıklar kurarak, oradaki işletmelerin sahip olduğu yetenekleri kendi işletmelerine katmasıdır. Örneğin, yapılan bir Ar-Ge stratejik ortaklığı ile işletme, belirli yetenekleri öğrenebilir. Son olarak, işletmelerin uluslararasılaşma ile kurumsal altyapının daha destekleyici olduğu bölgelere açılarak, orada kurumsal çerçevenin sunduğu fırsatları değerlendirerek inovasyon faaliyetlerinde daha başarılı olmaları kavramsal olarak açıklanmıştır. Örneğin, iyi işleyen kurumsal altyapılar, inovasyon konusunda ihtiyaç duyulan teşvik ve güvenceleri sağlayacağı için işletmeleri inovasyon konusunda daha motive ve başarılı hale getirecektir.

Bu çalışmada geliştirilen kavramsal tartışmanın da vurguladığı gibi; uluslararasılaşma ile inovasyon faaliyetleri arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Literatürde bu iki terim arasındaki ilişki iki yönlü olarak ele alınmıştır. Çalışmaların çoğu, genellikle inovasyon performansı yüksek olan işletmelerin uluslararasılaşmada daha başarılı olacağını vurgulamaktadır (Basile, 2001; Cassiman ve Golovko, 2011). Buradaki temel yaklaşım, inovasyon sayesinde işletmelerin müşterilerin ihtiyaçlarına daha etkili yanıt verebilecek ürün ve hizmetler geliştirebilmesi ve böylece rekabet avantajı elde etmesidir. Ayrıca, inovasyon faaliyetleri işletmelerde verimliliği artırarak maliyetleri düşürebileceği için bu da işletmelerin rekabet avantajına katkı sağlayacaktır. İnovasyon yoluyla rekabet avantajı elde eden işletmeler, bu avantajlarını diğer pazarlara taşıyarak o pazarlardaki potansiyel müşterilerine de bu ürün ve hizmetlerini sunabilirler. Diğer bir deyişle, Dunning'in (1980) OLI teorisinde de belirtildiği üzere, inovasyon sayesinde belirli "sahiplik" avantajına sahip olan işletmeler, bu avantajı diğer pazarlara taşımak için dış pazarlara açılmaktadırlar. Bu yaklaşım birçok gelişmiş ülke işletmesi için geçerli olmakla birlikte, inovasyon konusunda geri kalmış işletmeler için uluslararasılaşma, inovasyon kapasitelerini artırma amacına yönelik bir strateji olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu işletmeler, uluslararası pazarlarda rekabet edebilecek güçlü inovatif ürün ve hizmetlere sahip olmadıkları için pazara ulaşma motivasyonu yerine, hedef pazarlarda inovasyona katkı yapacak kaynak ve imkanlara erişmeyi amaçlayabilirler. Özellikle gelişmekte olan ülke işletmelerinde bu motivasyon ön plana çıkmaktadır.

Uluslararasılaşma ve inovasyon arasındaki ilişkiyi geliştirmekte olan ülke işletmeleri perspektifinden inceleyerek kavramsal bir çerçeve sunan bu çalışma, gelecekteki araştırmalar için de yol gösterici bir niteliğe sahiptir. İlk olarak, gelecekteki çalışmalar, burada teorik olarak ortaya konulan ilişkileri geliştirmekte olan ülke bağlamında ampirik çalışmalarla test edebilir. Bu tür çalışmalar, özellikle hangi faktörlerin inovasyon performansı üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyacaktır. Ayrıca, gelecekteki araştırmalar, bu çalışmada sunulan modeli geliştirerek ilişkiyi etkileyebilecek bağımsız değişkenler ve düzenleyici faktörler ekleyebilir. Örneğin, bir işletmenin elde ettiği kaynakları inovasyon için ne ölçüde kullanabileceği, işletmenin absorptif kapasitesiyle (absorptive capacity) doğrudan ilişkili olduğundan, bu değişken modele düzenleyici bir faktör olarak eklenebilir.

KAYNAKÇA

- Adomako, S., Frimpong, K., Danso, A., Amankwah-Amoah, J., Uddin, M., & Kesse, K. (2020). Home country institutional impediments and international expansion of developing country SMEs. *International Business Review*, 29(5), 101716.
- Athreye, S., Kale, D., & Ramani, S. V. (2009). Experimentation with strategy and the evolution of dynamic capability in the Indian pharmaceutical sector. *Industrial and Corporate Change*, 18(4), 729–759.
- Awate, S., Larsen, M. M., & Mudambi, R. (2012). EMNE catch-up strategies in the wind turbine industry: Is there a trade-off between output and innovation capabilities? *Global Strategy Journal*, 2(3), 205–223.
- Barney, J. B. (1990). The debate between traditional management theory and organizational economics: substantive differences or intergroup conflict?. *Academy of Management Review*, 15(3), 382-393.
- Basile, R. (2001). Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: the role of innovation. *Research policy*, 30(8), 1185-1201.
- Bell, M., & Figueiredo, P. N. (2012). Building innovative capabilities in latecomer emerging market firms: Some key issues. In E. Amann & J. Cantwell (Eds.), *Innovative firms in emerging market countries* (pp. 24–109). Oxford University Press.
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H., & Phillips, W. (2012). *Managing innovation*. Wiley.
- Cassiman, B., & Golovko, E. (2011). Innovation and internationalization through exports. *Journal of international business studies*, 42, 56-75.
- Chatterji, A., Glaeser, E., & Kerr, W. (2014). Clusters of entrepreneurship and innovation. *Innovation Policy and the Economy*, 14(1), 129–166.
- Cogman, D., Jaslowitzer, P., & Rapp, M. S. (2015). Why emerging-market companies acquire abroad. *McKinsey Insights*, July, 13.
- Cuervo-Cazurra, A., & Pananond, P. (2023). The rise of emerging market lead firms in global value chains. *Journal of Business Research*, 154, 113327.
- Delgado, M., Porter, M., et al. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10(4), 495–518.
- Donges, A., Meier, J. M., & Silva, R. C. (2023). The impact of institutions on innovation. *Management Science*, 69(4), 1951–1974.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. In *The Eclectic Paradigm: A Framework for Synthesizing and Comparing Theories of International Business from Different Disciplines or*

Perspectives (pp. 23-49). London: Palgrave Macmillan UK.

- Gaur, A. S., Kumar, V., & Singh, D. (2014). Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms. *Journal of World Business*, 49(1), 12–20.
- Guillén, M. F., & García-Canal, E. (2012). The rise of emerging market multinationals. In *Global turning points: Understanding the challenges for business in the 21st century* (pp. 26–43). Sage Publications.
- Guler, I., & Guillén, M. F. (2010). Institutions and the internationalization of US venture capital firms. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 185–205.
- Hadjimanolis, A. (2000). A resource-based view of innovativeness in small firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(2), 263–281.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management journal*, 40(4), 767-798.
- Khanna T., & Palepu K. G. 1997 “Why focused strategies may be wrong for emerging markets”. *Harvard Business Review*, 75 (4): 41–51.
- Kogan, L., Papanikolaou, D., Seru, A., & Stoffman, N. (2017). Technological innovation, resource allocation, and growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(2), 665–712.
- Kumaraswamy, A., Mudambi, R., Saranga, H., & Tripathy, A. (2012). Catch-up strategies in the Indian auto components industry: Domestic firms’ responses to market liberalization. *Journal of International Business Studies*, 43(4), 368–395.
- Liu, H., & Li, K. (2002). Strategic implications of emerging Chinese multinationals: The Haier case study. *European Management Journal*, 20(6), 699–706.
- Lopez-Vega, H., & Lakemond, N. (2022). Tapping into emerging markets: EMNEs’ strategies for innovation capability building. *Global Strategy Journal*, 12(2), 394–417.
- Luo, Y., Xue, Q., & Han, B. (2010). How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China. *Journal of World Business*, 45(1), 68–79.
- Maskus, K. E. (2000). Intellectual property rights in the global economy. Peterson Institute.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of management journal*, 39(3), 519-543.
- Mohannak, K. (2007). Innovation networks and capability building in the Australian high-technology SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 10(2), 236-251.

- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.
- O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs: A theoretical framework. *European Business Review*, 21(6), 504–515.
- Petricevic, O., & Teece, D. J. (2019). The structural reshaping of globalization: Implications for strategic sectors, profiting from innovation, and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1487–1512.
- Ramamurti, R. (2012). What is really different about emerging market multinationals? *Global Strategy Journal*, 2(1), 41–47.
- Ren, S., Eisingerich, A. B., & Tsai, H. T. (2015). How do marketing, research and development capabilities, and degree of internationalization synergistically affect the innovation performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? A panel data study of Chinese SMEs. *International Business Review*, 24(4), 642–651.
- Rodrik, D. (2004). Institutions and economic performance-getting institutions right. CESifo DICE Report, 2(2), 10–15.
- Sharma, A., & Jha, S. (2016). Innovation from emerging market firms: what happens when market ambitions meet technology challenges?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(4), 507–518.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D., & Leih, S. (2016). Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: An introduction. *California Management Review*, 58(4), 5–12.
- Velez-Ocampo, J., & Gonzalez-Perez, M. A. (2022). Internationalization and capability building in emerging markets: What comes after success? *European Management Review*, 19(3), 370–390.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. (2005). Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1–33.
- Wu, J., Wang, C., Hong, J., Piperopoulos, P., & Zhuo, S. (2016). Internationalization and innovation performance of emerging market enterprises: The role of host-country institutional development. *Journal of World Business*, 51(2), 251–263.
- Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L. (2008). What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? *Entrepreneurship Theory*

and Practice, 32(1), 59–82.

Yasar, M., Paul, C. J. M., & Ward, M. R. (2011). Property rights institutions and firm performance: A cross-country analysis. *World Development*, 39(4), 648–661.

BÖLÜM 12

TÜKENMİŞLİK KAVRAMI ÜZERİNE TEORİK BİR ÇERÇEVE¹

Ayşe Gül KILINÇ²

Sabahat BAYRAK KÖK³

¹ Bu çalışma, "Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Pamukkale Üniversitesi, aysglkncaysgl@gmail.com

³ Prof. Dr., Pamukkale Üniversitesi, sbayrak@pau.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9118-6327

GİRİŞ

İş hayatında çalışanların iş doyumuna ulaşması ve örgütsel bağlılığın sürekli kılınması çalışan performansını üzerinde son derece önemli bir husus olarak belirlemektedir. Bu açıdan küresel çapta artan rekabet ve baş döndürücü teknolojik değişim, örgütsel yapıların temel ögesi olan çalışanların görev ve sorumluluklarını arttırmaktadır. Artan iş yükü ve sorumlulukları arasında sıkışması, çalışanın stres ve kaygı düzeyini olumsuz yönde etkilemekle birlikte örgüte olan katkısını da düşürmektedir. Örgütsel verimliliğin ve devamlılığının sağlanması noktasında özellikle de hizmet yoğun sektörlerde çalışan personelin olağanüstü gayret göstermesi, bireyin mesleki bir hastalık olarak tabir edilen tükenmişlik sendromuna maruz kalmasına neden olmaktadır. Alan çalışmalarında tükenmişlik kavramının özellikle sağlık, eğitim, sosyal hizmetler gibi yüksek temaslı alanlardaki profesyoneller arasında karşımıza çıkan bir yapıda olduğunun altı çizilmektedir. 1970'lerden sonra uzun süreli çalışma ve yoğun stresin yaşandığı yüksek düzeyde insan temaslı meslekler başta olmak üzere yardımcı hizmetlerde çalışanlarda bu hizmetlerin doğasında var olan talepler ve müşterilere kaliteli hizmet sunumuna giderek artan oranda odaklanılması nedeniyle bu iş alanlarında görev yapanlarda tükenmişlik fazlasıyla görülmektedir. Diğer taraftan yine benzer şekilde kamu sektörü kuruluşlarının örgütsel yapıları ve kamu sektörünün diğer özellikleri vb. gibi etkiler nedeniyle de kamu yönetimi ve çalışanlarında "tükenmişlik" kavramının duygusal, fiziksel ya da zihinsel bitkinlik olarak kümülatif bir etkileşimle karşımıza çıkabileceği belirtilmektedir. Bu durumlar dikkate alındığında özellikle düşük moral, olumsuz benlik kavramı, öfke, müşterilere karşı olumsuz tutumlar, artan duygusallık, şüphecilik, depresyon, işten ayrılma ve madde kullanımı gibi sonuçları nedeniyle tükenmişlik konusunun sadece bir sağlık sorunu olarak ele alınmaması bunun yanında konunun iş tatmini ya da memnuniyeti, çalışan sadakati ya da bağlılığı ve hizmet kalitesini de önemli düzeyde etkileyen daha çok sistemsel bir zorluk olarak değerlendirmek gerektiği belirtilmektedir (Perlmán ve Hartman, 1981: 2-6).

Tükenmişlik kavramını araştırmaya duyulan ilginin 50 yıldan uzun süredir devam ettiği ve konunun hâlâ güncelliğini kaybetmediği görülmektedir. Özellikle "tükenmişlik sendromu" şeklinde kavram, başta sağlık sektörü olmak üzere eğitim ve teknoloji sektörü çalışanlarını etkilemektedir. Tükenmişlik konusuna ilgili araştırmalar eğilimler, nedenleri ve etkileri hakkında değerli içgörüler sunarken, bu konuda yalnızca istatistiklere odaklanılmaması konuyla ilgili olarak istatistik bulguların ötesine geçilmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Tükenmişlik olgusunu bilinçli bir farkındalıkla ele almak suretiyle hem bireylerin hem de kuruluşların bu durumu önlemeye çalışması ve yine genel refahı teşvik etmek adına proaktif bir yaklaşım sergilemesi oldukça önemlidir. Tükenmişlik konusunda son dönemde Google Akademikte yapılan bir arama, Eylül 2024 itibarıyla 1,91 milyondan daha fazla sonucu orta-

ya koymaktadır. Tükenmişlik ile ilgili olarak karşımıza çıkan bu sonuç sayısı, 2000 yılından bu yana tükenmişliğin araştırılmasına olan ilginin istikrarlı bir şekilde artmış olduğunu göstermekte ve kavramın özellikle Covid-19 salgını sırasında da zirveye ulaştığına dikkat çekmektedir. Tükenmişlik sendromu araştırmaları için en dikkat çekici yıllar sırasıyla 106.000 ve 105.000 yayınlı 2020 ve 2022 olmuştur. Ancak pandemi sonrasında konuya duyulan ilginin biraz düştüğü görülmektedir. Örneğin bu sayı 2023'te 60.700'e doğru bir düşüş eğilimi göstermiştir (Demerouti, 2024: 493). Bütün rakamlara, artan ilgi ve kapsamlı araştırmalara rağmen tükenmişlik konusu, Dünya Sağlık Örgütü (WHO, 2019) tarafından ancak yakın zamanda, Hastalıkların Uluslararası Sınıflandırması'nın bir parçası anlamında resmi olarak mesleki bir terim olarak tanınmıştır. Avrupa Birliği ülkelerinden konuyla ilgili ulusal uzmanlara dağıtılan bir anket çalışmasına cevap veren 23 ülkeden yalnızca dokuzunun (Danimarka, Estonya, Fransa, Macaristan, Letonya, Hollanda, Portekiz, Slovakya ve İsveç'in) tükenmişliği resmi anlamda bir mesleki hastalık olarak kabul ettiği görülmüş diğer ülkelerde ise tükenmişliğin bu tanım içerisine alınmadığı tespit edilmiştir (Demerouti, 2024: 493-494).

Gerçekten günümüzde başta ABD, Kanada ve diğer gelişmiş ülke çalışanları başta olmak üzere tüm sektörlerdeki milyonlarca çalışanın işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları güçten eksik kaldıkları ve çalışmanın anlamını kaybettiği, çalışanın işinden nefret ettiği, hayatına bir amaç koyamadığı zaman diliminden "tükenmişlik" döneminden geçtikleri belirtilmektedir (Malesic, 2022:2-4). Bu tespit aşamasında araştırmalarda "Çalışma dünyasında neden hayatlar tükeniyor?" Sorusunun öne çıktığı görülmektedir. Malesic (2022) "tükenmişlik" olgusunun günümüzde derinlemesine incelenmek istendiğinde tek başına entelektüel bir sorun olarak görülmemesi gerektiğini belirtmekte ve bu noktada konuya "varoluşsal bir sorun" olarak daha geniş bir çerçevede bakmanın gerekliliği üzerinde durmaktadır. Bu tespit oldukça önemli ve gereklidir. Ancak bu çalışmanın bir bölüm yazısı olması nedeniyle daha dar kalıplar içerisinde sınırlı başlıklar altında değerlendirmek durumunda kalacağımızı belirtmek durumundayız.

Yukarıda kısmî olarak ifade ettiğimiz çerçevesiyle tükenmişlik sendromu ABD'de ilk kez Freudenberger (1974) ve Maslach (1976) tarafından yapılan araştırmalarda çalışanların örgütsel bağlılık ve mesleki tatminlerinin olumsuz etkilenmesini tanımlamak üzere kullanılmıştır. Bu bakış açısıyla çalışanın işini yaparken fiziksel ve ruhsal olarak yıpranması ve enerjisinin azalması olarak açıklanan mesleki tükenmişlik, kişide fiziksel ve ruhsal birtakım belirtilere neden olmakta ve bu haliyle çalışanların hem sosyal hem de iş hayatını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu negatif etkiye bağlı olarak çalışma hayatında mesleki tükenmişlik yaşayan çalışanların genel anlamda örgütsel performansları düşmekte, çalışma verimlilikleri azalmakta, üstlendiği görev ve sorumlulukları yerine getirme becerisi ise hemen hemen minimum düzeye inmektedir (Maslach

vd., 2001: 398). Bu değerlendirmeler neticesinde pek çok çalışanın fiziksel, zihinsel ve psikolojik acısının ve kötüleşen durumunun tasviri olarak karşımıza çıkan tükenmişlik olgusuna teorik bir çerçeve ile sınırlı olarak tanım, önem, model ve öneriler üzerinden temas edilerek konuyla ilgili değerlendirmeler yapılmaya çalışılacaktır.

1. MESLEKİ TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ TEORİK ALT YAPISI

1.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı

Tükenmişlik kavramının İngilizce literatürdeki karşılığı olarak kullanılan “burnout” teriminin ilk defa, 1960’ların sonunda bir yayında ortaya çıktığı (Beer vd., 2024: 1) ve yine Greene’in 1961 tarihli, ruhen işkence çektiği için işini bırakan ve Afrika’nın tropikal ormanlarına çekilen bir mimarı anlatan “A Burn-Out Case” romanında kullanıldığı ifade edilmektedir (Köktürk ve Bağcı, 2023: 3).

Bireyde ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenmesi olarak tabir edilen kavram, İngilizcede “job burnout” ya da “staff burnout” olarak adlandırılırken “tükenmişlik–tükenmişlik sendromu–mesleki tükenmişlik” sözcükleriyle Türkçeye çevrilmiştir (Arı ve Bal, 2008: 131-132). Söz konusu kavramı ilk kez kullanan ve bu kavramı alan yazına kazandıran araştırmacı olarak Freudenberg (1974: 159) tükenmişliği; çalışana yüklenen aşırı iş yükünün yanında ondan beklenen yüksek performans nedeniyle bitkin düşmesi, yıpranması ve bunun sonucunda oluşan başarısızlık hâli olarak açıklamaktadır. Freudenberg (1974) uyuşturucu bağımlıları için ücretsiz hizmet veren bir klinikte görev yapan görevlilerin mesleğin ilk zamanlarında idealist ve başarıya adanmış bir olgunlukla çalışmalarına rağmen ortalama olarak bir yıllık gibi bir süreçte gerek motivasyonlarında ve gerekse bağlılıklarında düşüşler gözlemlemiş, bunun dışında çalışanlarda aynı zamanda bir takım fiziksel ve zihinsel semptomlar da tespit etmiştir. Ortaya çıkan belirtilere dayalı olarak yazar “job burnout” kavramını kullanmıştır (Maslach ve Schaufeli, 2018: 5-6).

Maslach ve Jackson (1981) ise sonrasında tükenmişliği kavramsallaştırmaya yönelik en sistematik yaklaşımı getirmiştir. Tükenmişliği, duygusal tükenme (kişinin işi tarafından duygusal olarak aşırı yüklenmiş ve tükenmiş hissetmesi), duyarsızlaşma (kişinin hizmet veya bakımının alıcılarına karşı olumsuz, aşırı derecede duyarsız tepki vermesi) ve kişisel başarı eksikliği (işte yetersizlik ve başarı eksikliği duygularının yaşanması) ile karakterize edilen bir sendrom olarak tanımlamışlardır (Demerouti, 2024: 494). Maslach ve Jackson (1986) daha sonraki çalışmalarında mesleki tükenmişlik sendromunu çalışanların duygusal yönden bitkinleşmesi, duyarsızlaşması ve bireyin kişisel başarısının azalması süreçlerini barındıran psikolojik bir vaka olarak tanımlamak suretiyle söz konusu süreçlerin mesleki tükenmişliğin üç boyutuna işaret eden Maslach Tükenmişlik Envanteri’ni geliştirmişlerdir. Kavrama yönelik alan yazındaki diğer yaklaşımlar incelendiğinde Pines ve Aronson’a (1988)

göre tükenmişlik; bir şevk, enerji, idealizm ve amaç kaybidir ve sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme halidir (Çapri, 2006: 63) denilmektedir. Maslach 2003 yılı çalışmasında terimi bu defa bitkinlik, sinizm ve tükenme duygularını içeren psikolojik bir sendrom ve kronikleşen iş stresörlerine tepki olarak yaşanan yetersizlik olarak tanımlamaktadır. Yine Lewin ve Sager (2007: 1218) tükenmişliği, insanların içinde bulunduğu durum ile yapmaları gereken durum arasındaki kaymanın ve bozulmanın göstergesi şeklinde ifade etmektedir. Bu açıdan tükenmişlik terimi bütünsel yaklaşımla değerlerde, saygınlıkta, ruhta ve iradede bir erozyonu -insan ruhunun erozyonunu- temsil etmekte; yavaş yavaş yayılan, uzun süre devam eden, insanı içinden çıkılması zor, aşağı yönlü bir sarmala sürükler (Blache vd., 2011: 2-4) denilmektedir. Daha sonraki yıllarda Malesic (2022: 2) ise “The End of Burnout” kitabında tükenmişliği “işten kaynaklı beklentiler ve yaşanan gerçeklik arasındaki çekilme deneyimi” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımla yazar tükenmişlik konusunun sadece maaşla ilgili olmadığını onur, karakter ve amaç duygusu gibi daha derin tarihî köklere doğru giden “bir kültürel olgu” olarak görmek gerektiği üzerinde durmaktadır.

Tükenmişlik sendromunun kavramsallaştırılması çerçevesindeki çalışmalarda bulunan Perlman ve Hartman (1982) ilgili literatürden yola çıkarak araştırmacıların kavrama ilişkin bakış açılarında saklı ortak paydaların aşağıdaki şekilde ele alınabileceğini belirtmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 623):

- Yaratıcılığın kaybolması,
- İşe bağlılığın azalması,
- Yıpranma ve başarısızlık duygusu,
- Örgüte kayıtsızlaşma,
- İşe, müşterilere ve çalışanlara yabancılaşma ve
- Müşterilere ve takım arkadaşlarına uygunsuz tavırlar sergileme.

Kavram üzerine yapılan çalışmalar (Pines ve Aronson, 1988; Demerouti vd., 2001; Halbesleben ve Demerouti, 2005) ilerledikçe bu olgunun başlangıçtaki gibi sadece yardımcı hizmetler sektöründe görülmediği aynı zamanda diğer mesleklerde ve sektörlerde kendini giderek daha fazla belli ettiği tespit edilmiştir (Beer vd., 2024: 2). Diğer taraftan yapılan çalışmalarda yine mesleki tükenmişliğin yalnızca bireyin kendisinden kaynaklanmadığı, bununla birlikte çalışma ve etkileşim içinde olduğu ortamdan da kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bu durumun dışında çalışma ortamlarındaki aşırı gergin ve stresli iş akışının ve insan etkileşimli hizmet sektöründe hitap edilen müşteri kitlesinin kendi psikolojik ve duygudurumuna bağlı olarak tükenmişliğin bu tür ortamlarda ortaya çıkma potansiyelinin oldukça yüksek olduğu üzerinde durulmaktadır (Karakiraz ve Kutanis, 2015: 199).

1.2. Tükenmişlik Sendromunun Önemi

Günümüzde bireyler, çalışma hayatının ortaya çıkarttığı gerilimlerin yanında, özel yaşamlarındaki olaylara ve toplumun değişken yapısına uyum sağlama noktasında sürekli olarak gerilimlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Yaşamın çeşitli yönlerden bireyi yıpratması olarak ifade edebileceğimiz tükenmişlik durumu, vücudun uyum sağlama yeteneğinin bozulmasını ve bunun sonucunda yaşanan çöküşü ifade etmektedir. Bunun sonucunda ise bireyden başlayarak topluma açılan birçok olumsuz duruma neden olmaktadır (Dolgun, 2010: 295). Tükenmişlik çalışanlar, müşteriler ve etkileşim içinde oldukları daha büyük kurumlar için de potansiyel olarak çok ciddi sonuçlar doğurabilen bir sorundur (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Bu yönüyle tükenmişlik kişinin tüm yaşamını esir alan, bireyin hem çalışma performansını hem de sosyal ve özel ilişkilerini etkileyen önemli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (İkiz, 2010: 26).

Çağımızın fenomen kavramlarından biri olan tükenmişlik kavramı Dünya Sağlık Örgütü tarafından da 2019 yılında ilk defa Uluslararası Hastalık Sınıflandırılması listesine dahil edilerek “Kronik hale gelmiş iş yeri stresinin başarılı bir biçimde yönetilememesi sonucu yakalanan sendrom” şeklinde tanımlanmıştır (Çınar ve Bulut, 2024: 26). Literatürde tükenmişlik kavramının öneminin, birçok olumsuz örgütsel çıktılar ve bir takım kişisel sorunlarla ilgisi üzerinden anlatıldığı görülmektedir. Cordes ve Dougherty (1993: 637)’e göre konuyla ilişkili olarak tartışılan çıktılardan çoğu, tükenmişliğe özgü olmamakla birlikte, tükenmişliğin ne kadar maliyetli ve zararlı olabileceğini göstermek ve bu problemle etkili bir şekilde mücadele etmek için de daha iyi bir yönetimin ne kadar şart olduğunun altını çizmek için kıymetli bir bilgi niteliği taşımaktadır.

Tükenmişlik sendromu bireylerde aniden ortaya çıkan bir süreçten ziyade yavaş ve sinsi ilerleyen bir süreç halinde gelişmektedir. Bu nedenle de sıklıkla depresyon, kaygı ve stres gibi durumlarla karıştırılmaktadır. Tükenmişliğin bireylerde sağlık ve iş kalitesi açısından çeşitli aksaklıklara yol açtığı yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır (Gaspar, 2024: 2-3). Yapılan çalışmalarda konuya neden önem vermemiz gerektiğini gösteren ve yaşanan tükenmişlik nedeniyle tecrübe edilen on bir faktör üzerinde durulmaktadır (Mehrad, 2019: 17). Bunlar: İşin değersizliği ya da anlamsızlığı; stres ve korku gibi olumsuz duygular, motivasyon azalması ve amaç kaybı; depresyon yani karamsarlık, yanlış bir döngüye girme; madde kullanımı; duygusal geri çekilme nedeniyle toplumdan ve işten uzaklaşmak; performans düşüşü; strese bağlı sağlık sorunları; iletişim problemleri ve hayal kırıklığı. Dolayısıyla tükenmişlik son zamanlarda dikkatlerin üzerine çekilmeye çalışıldığı bir kavramdır.

Tükenmişlik durumu yaşamadan kısa zaman önce, bireylerde bu durumu yaşamasını neden olan ya da tetikleyen baskı ve stres eşliğini artıran sorunlar

meydana gelmiş olabilmektedir. Bazı durumlarda ise herhangi bir olay meydana gelmeden de tükenmişlik sendromu yaşanabilmektedir.

Tükenmişlik sendromu yalnızca olumsuz duyguların mevcudiyeti ile değil, pozitif duyguların yokluğuyla da meydana gelebilmektedir. Özellikle kendini işiyle motive eden bireyler yaptıkları başarıların görülerek takdir edilmesini istemektedir. Başarılarının karşılığını alan bireyler, daha fazla işe odaklanarak daha çok motive olarak çalışmaktadır. Başarıdan alınan haz ve mutluluk gibi pozitif duygular başarısızlıktan oluşan negatif duyguları dengeleyebilmektedir. Fakat bu durumun tam tersi yaşandığında ise birey tükenerek duyarsızlaşma olgusunu yaşamaya başlamaktadır (Cesur vd., 2023: 2-6).

Görüldüğü üzere tükenmişlik gerek bireysel gerekse de örgütsel alanda etkileri olan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin en değerli varlığının insan unsuru olduğu ele alınırsa tükenmişlik yaşayan bir çalışanın da örgüte olan faydasının minimum düzeyde olacağı aşıkardır (Kalfaoğlu ve Kapusuz, 2022: 3). Tükenmişliğin bireysel ve örgütsel düzeyde ortaya çıkardığı olumsuz durumlar olgunun önemini ortaya koymakta ve bu durumlara ilişkin çözüm yolları bulmak ve geliştirmek bu noktada büyük önem arz etmektedir (Hırlak, 2023: 342). Özellikle son dönemde yapılan çalışmalarda tükenmişlik olgusunun pandemi öncesinde önemli görülen bir sorun olmasına karşılık pandemiden sonraki süreçte yaşanan durumlar nedeniyle tükenmişliğin daha ciddi bir sorun olarak görülmesi bilhassa halk sağlığı ve işyeri sağlığı açısından en önemli problemlerden biri olarak öncelik verilmesi gerektiği çalışmalarda belirtilmektedir (Gaspar vd., 2024: 1-3).

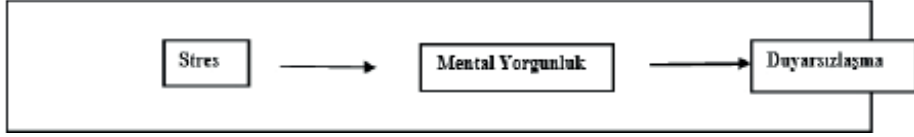
2. MESLEKİ TÜKENİMLİK SENDROMUNA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

Tükenmişlik literatürüne bakıldığında yaygın olarak kullanılan tükenmişlik tanım ve ölçme araçları da dâhil olmak üzere tükenmişlikle ilgili genel tek bir tanımlamanın olmadığı, tükenmişliğin tanımlanmasına ve ölçülmesine dair birçok farklı görüşün ileri sürüldüğü görülmektedir. Bu tanım ve açıklamalar incelendiğinde ise her bir görüşün farklı bir tükenmişlik modelini ifade ettiği ve bu modellerin de tükenmişliğin farklı bir yönüne odaklandığı görülmektedir (Çınar ve Bulut, 2024: 32). Alan yazın incelendiğinde mesleki tükenmişlik sendromuna yönelik çok çeşitli modellemelerin varlığı dikkat çekmektedir. Bu çalışmada en önemli görülen modeller genel hatlarıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik sendromunun zaman içinde gelişen bir süreçle aşama aşama ortaya çıktığını görüşünde olan Cherniss (1980)'e göre birinci aşamada, işe dair olan talep kaynak dengesizliğinin yarattığı stres yer almaktadır. Burada bireyin sahip olduğu kaynakların, kendisinden beklenenleri karşılamada ye-

tersiz kalması durumunda, kişi yaşadığı zorunluluk sebebiyle stres içine girmektedir. İkinci aşamada, yaşanan bu stres bireyin zihinsel olarak yorulmasına ve tükenmesine neden olmaktadır. Bu aşamada birey stresle başa çıkmak için, kendine özgü yöntemler geliştirir. Eğer bu aşamayı kişi başarı ile yönetebilirse, süreç tamamlanmaktadır. İkinci aşamayı başarı ile tamamlayamayan kişi için ise üçüncü ve son aşamada biriken tükenmişlik, çalışanın alaycı tutumlar sergilemesine ve zamanla duygusal olarak işten kopmasına ve tükenmesine sebep olmaktadır (Brenner, 2020: 9). Cherniss tükenmişlik modelini gösteren şema Şekil 1’de sunulmaktadır.

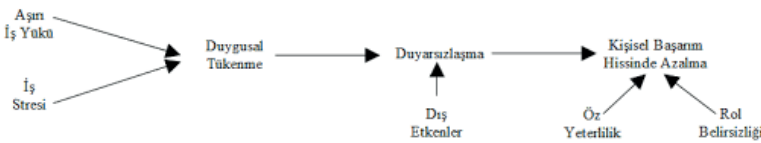


Şekil 1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Brenner, 2020: 9

2.2 Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach ve Jackson (1981) tarafından ortaya atılan mesleki tükenmişlik modeli; özellikle hizmet yoğun sektörlerde diğer insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda olan ve yapılan iş gereği yoğun duygusal isteklere maruz kalan kişilerde görülen, fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, birey tarafından mesleğe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz davranışlar şeklinde yansımaları ile oluşan bir sendrom olarak açıklanmaktadır. Modele ilişkin şema aşağıda gösterilmektedir.



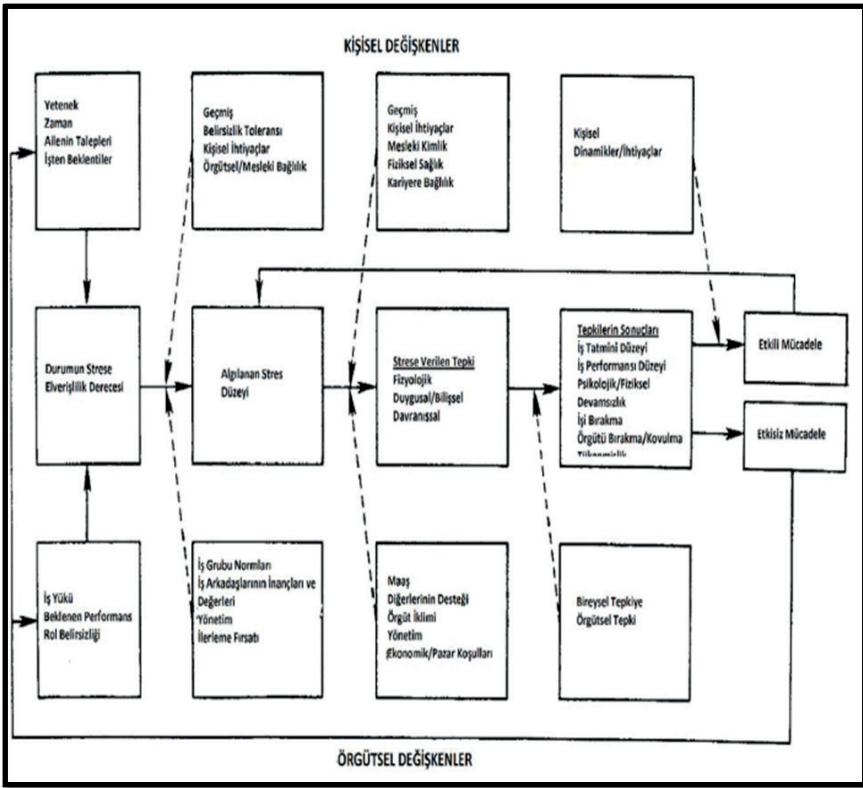
Şekil 2. Maslach Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Lewin ve Sager, 2007: 1218

Şekil 2’ye göre duygusal olarak tükenmeye başlayan birey, buna bir tepki ve başa çıkma stratejisi olarak insanlar ilişkisi ve iletişimde duyarsızlık yaşayarak kendini psikolojik olarak uzaklaştırmaktadır. Duyarsızlaşmanın ilk evrelerinde birey, hizmet verdiği müşteriler ve işverenin beklentileri ile içinde bulunduğu durum arasında uyumsuzluğu fark etmeye başlamaktadır. Bu durum, bireyde yetersizlik duygusuna neden olarak bireyin kişisel başarısının azalmasına neticelenmektedir (Maslach vd., 2001: 401-403).

2.3. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Stres paradigması olarak da bilinen Perlman ve Hartman (1982) tarafından geliştirilen modelde tükenmişlik sendromunda temel etkenin stres olduğu üzerinde durulmaktadır. Tükenmişlik sendromunu; ortamdaki kaynaklı stres derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu olmak üzere dört aşamadan oluştuğu belirtilerek modelin en önemli basamağı olan ilk aşamanın (stres derecesi) temelde bireyin sahip olduğu beceri ve yeteneklerin örgütün gereksinimlerini karşılamakta yeterli olmaması ve bireyin yaptığı işin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaması hali olmak üzere iki nedenden kaynaklandığı savunulmaktadır. Bireyin algıladığı stres düzeyi şeklinde ele alınan ikinci aşamada strese neden olan pek çok durum olmasına rağmen, bunlar birey tarafından stres olarak algılanmaz. Üçüncü aşama ise strese karşı verilen çeşitli kişisel ve örgütsel değişkenler tarafından belirlenen fizyolojik ve davranışsal unsurlar olmak üzere üç ana tepki davranışlarını oluşturmakla birlikte dördüncü aşama, bireyin iş yapma düzeyi ya da iş doyumunda bir değişim, psikolojik ya da fizyolojik sağlık durumunda bozulmalar ve iş bırakma gibi durumları içermektedir (Perlman ve Hartman, 1982; Baysal, 1995). Modele ilişkin şema Şekil 3'te gösterilmektedir.

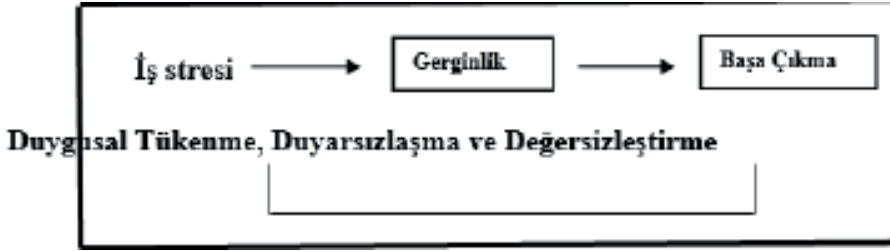


Şekil 3. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Perlman ve Hartman, 1982: 44-45

2.4. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik sendromunun birinci basamağı olan duygusal tükenme bu modelin en önemli unsuru olarak ön plana çıkmaktadır. Çünkü modele göre duygusal tükenmişlik boyutunun, tükenmişliğe müdahale noktasında kritik öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Gaines ve Jermier (1983)'e göre mesleki tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişinin başarılarını değersizleştirme süreçlerinin birbirini takip etmesinde oluşmaktadır. Modelin tasarımcılarına göre tükenmişliğin en önemli göstergesi olarak kabul edilen duygusal tükenmişlik; fiziksel yorgunluk, gerginlik, anksiyete, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımı, insanlardan uzaklaşma, eş ve çocuklarla olan kötü ilişkiler gibi diğer gerginliklerle ilişkilidir. Aynı zamanda duygusal tükenmişlik, iş deneyiminin hem kronik hem de yoğun olan, yaygın ve duygusal yönlerini yakalayan gerginlik kavramlarından biri olarak tanımlanmaktadır (Gaines ve Jermier, 1983: 567-586). Modele ilişkin şema aşağıda gösterilmektedir.



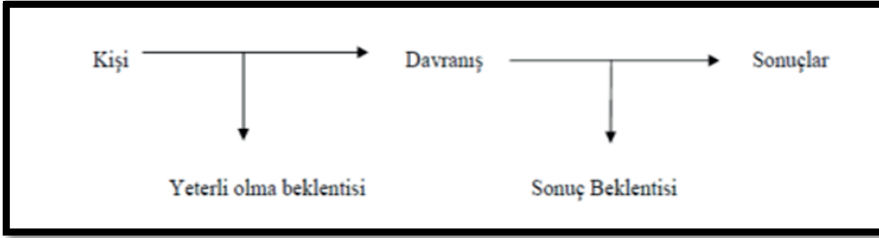
Şekil 4. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Gaines ve Jermier, 1983: 574

2.5. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier (1983) modelinin ilk boyutu olan pekiştirme beklentileri boyutu, belirli iş sonuçlarının bireyin açık ya da örtülü hedeflerini karşılayıp karşılamadığına ya da gelecekte karşılayıp karşılamayacağına yönelik beklentileri içermekle birlikte söz konusu beklentilerin yeterince karşılanmaması durumunda artan memnuniyetsizlik, tükenmişliğe sebep olarak gösterilmektedir (Salerno, 1991: 3-4). Sonuç beklentileri şeklinde adlandırılan ikinci boyut, istenen sonuçları üretmek için ne tür davranışların gerekli olduğunu açıklamaktadır. Söz konusu dördüncü boyutu olan bağlamsal işleme ise insanın bağlam içinde bilgi işleme olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca söz konusunu modelde tükenmişlik sendromunun bireysel ve çevresel etkenler kaynaklı, zamanla ortaya çıkan bir stres döngüsü olduğunu önemle vurgulanmaktadır.

Modele ilişkin şema Şekil 5'te gösterilmektedir.

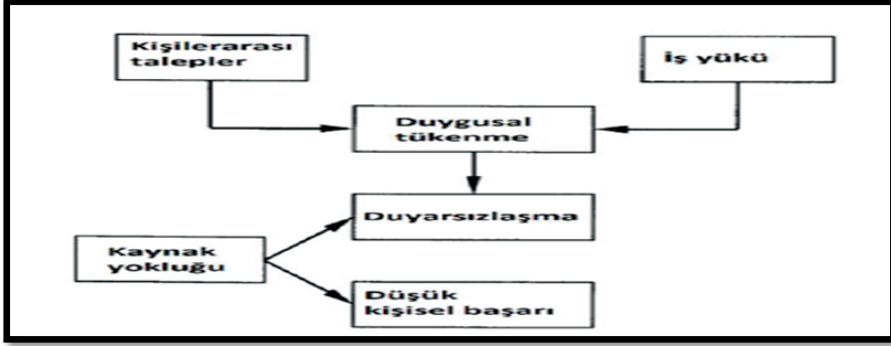


Şekil 5. Meier Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Sarıkaya, 2007: 38

2.6. Leiter Tükenmişlik Modeli

Leiter (1991) tarafından geliştirilen tükenmişlik modeline göre mesleki tükenmişlik, hizmet sektöründe görev alan çalışanların kronik stresine dayalı bilişsel ve duygusal bir tepki olarak kavramsallaştırmaktadır. Model özellikle işin, arzuların yerine getirilmesinde, yaşam hedeflerine ulaşılmasında ve çeşitli sosyal temaslar için fırsatlar sağlanmasında oynadığı merkezi rolü esas almaktadır (Leiter, 1991: 125). Bu modelde de duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun en önemli unsuru olarak ön plana çıkmakla birlikte duygusal tükenmenin tükenmişliğin iş ortamındaki stres faktörlerinin niteliğine ve yoğunluğuna en duyarlı boyut olduğu varsayılmaktadır. Diğer taraftan duygusal olarak tükenmemiş, ancak müşterilere karşı kişisel olmayan bir bakış açısına sahip olan ya da kendi başarılarına ilişkin değerlendirmelerinde azalma olan çalışanların, tükenmişlik dışında işle ilgili bir sorunu olduğu vurgulanmaktadır. Araştırmacıya göre çalışanlarının kapasitelerini aşan organizasyonlardaki ek talepler ya da yetersiz destek, bireylerde psikolojik baskıya ve strese neden olmaktadır. Bunun sonucunda mesleki tükenmişlik süreci başlayan çalışanlar, müşterilere ilişkin algılarını duyarsızlaştırarak ve kendilerini tükenme duygularından yalıtarak tepki verirler. Çalışanlar örgütsel bağlılıklarını kaybettikçe ve tükenme devam ettikçe başarısızlık hissine kapılmakta ve neticede tam anlamıyla tükenmişlik sendromuna maruz kalınmaktadır (Leiter, 1989: 15).



Şekil 6. Leiter Tükenmişlik Modeli

Kaynak: *Schaufeli, 1999: 28; Köktürk ve Bağcı, 2023: 28*

3. MASLACH TÜKENMİŞLİK MODELİ BOYUTLARI

Mesleki tükenmişliğe neden olan faktörler ve tükenmişlik belirtilerine yönelik alanda kabul gören en yaygın ve kapsayıcı değerlendirmenin Maslach tükenmişlik modeline ait olması nedeniyle bu başlık altında söz konusu modelin alt boyutları ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1. Duygusal Tükenme

Bu boyutta kişide, duygusal tükenme hissi artmakta ve kişi duygusal kaynaklarının tükendiğini ve kendini işine veremeyeceğini hissetmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Böylece kişide yaşama ve çalışmaya karşı enerji düşüklüğü hali başlamakta ve birey artan iş temposu altında duygusal ve psikolojik olarak yıpranıp kendi kendine enerjisini tüketmektedir. Bu durumda kişi, kendini duygusal olarak, bilinçli ya da bilinçsizce zorlamakta ve insanların yoğun duygusal beklentileri altında ezilmektedir (Silah, 2005: 71). Duygusal bir yorgunluk yaşayan birey, duygusal kaynaklarının tükendiğini hissetmekte organizasyon içinde kendisinin eskisi kadar iyi ve sorumlu davranmadığını düşünmektedir. İş kaynaklı stres ve kaygı duygusuyla baş edemeyen birey, ertesi gün işe gitmekte zorlanmakta dolayısıyla işe gitmeme, psikosomatik nedenlerle işe devamsızlık, hatta iş bırakma gibi hem çalışan hem de organizasyon açısından olumsuz sonuçlar doğurabilecek gelişmelerle karşılaşmaktadır (Kayabaşı, 2008: 195). Sonuçta bu boyut işte gösterilen psikolojik çabaların sonucunda hissedilen bitkinlik hissi ve duygusunu, yorgunluk, güçsüzlük gibi ifadelerle de tanımlayarak bu duyguyu yaşayan kişilerin, iş görevleriyle başa çıkmak için artık yeterli duygusal enerjiye sahip olmadıklarını ve işi yapmada zorluk çektiklerini ifade etmek için kullanılmaktadır (Valsania ve diğ., 2022: 3).

3.2. Duyarsızlaşma

İnsanlararası iletişimdeki problemlere işaret eden duyarsızlaşma, organizasyon çatısı altında müşterilere yönelik olumsuz, kaba ve katı tutum ve davranışlar sergilenmesine neden olmakla birlikte iş ve meslek hayatına karşı nötrleşmenin ortaya çıkmasını beraberinde getirmektedir (Maslach vd., 2001: 403). Duyarsızlaşma yaşayan birey, kendini fiziksel ve duygusal olarak bitkin ve yorgun hissetmekle birlikte iş ve mesleği ile ilgili görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmek hususundan daha fazla enerjiye ihtiyaç duymaktadır. Süreç içinde kişi, iş çevresinde hizmet alıp verdiği ve etkileşimde olduğu kişileri bir nesne gibi görmekte, muhatabına insancıl tutumlar sergilemek yerine eşya gibi davranmaya başlamaktadır (Silah, 2005: 39-42). İş hayatında ilişki halinde olduğu kişilere umursamaz, alaycı ve küçümseyici tavırlar geliştirerek, iş arkadaşlarını kategorize edip lakap takabilir. Bireyde sıklıkla uyku bozuklukları, baş ağrılarına yatkınlık ve vücutta pek çok ağrı semptomları ile sağlık problemleri görülebilir (Blache vd., 2011: 9). Kısaca, tükenmişliğin kişilerarası bileşeni olarak bu boyut, yapılan işe ve/veya onu alan kişilere karşı çekilme, kayıtsızlık ve ilgisizlik tepkisi olarak ortaya çıkmakta ve olumsuz veya uygun-suz tutum ve davranışlara, sinirliliğe, idealizm kaybına ve genellikle hizmet kullanıcılarına, hastalara ve/veya müşterilere karşı kişilerarası kaçınmaya dönüşmektedir (Valsania ve diğ., 2022: 3).

3.3. Kişisel Başarının Azalması

Maslach modelinin son halkası olan kişisel başarıda azalma ya da başarısızlık hissi boyutu, çalışanın görev alanı içinde mesleğiyle ilgili eylemlerinde kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması (Maslach vd., 2001: 399) şeklinde açıklanmaktadır. Başka bir anlatımla tükenmişlik sendromunun söz konusu boyutuna maruz kalan birey, kendisi ve iş yaşamındaki performansı ile ilgili olumsuz değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bu evrede depresyon, moral düşüklüğü, içe kapanma, üretkenliğin azalması, meslekle ilgili iş ve işlemlerin üstesinden gelememe gibi durumlar gözlenmeye başlamaktadır. Kişi işinde ilerleyemediği, boşuna çalışıp çabaladığı, gereksiz zaman harcadığı gibi düşüncelerle kendi kendine suçluluk hisseder ve değersizlik duygusuna kapılarak aşağılık kompleksine girer (Maslach, 1982: 32; Silah, 2005: 165). Maslach modelinde duyarsızlaşmanın en önemli göstergelerinden biri geleceğe yönelik umudun tükendiği, yanlış giden hiçbir şeyiz düzelme olasılığının olmadığı algısının yerleşmesidir. BÖzetle, bu boyut, olumsuz bir profesyonel öz değerlendirme ve işi etkili bir şekilde yapma becerisine dair şüpheler ile sonuçları olumsuz değerlendirme eğiliminin artmasıyla yansıtılmakta ve ayrıca üretkenlik ve yeteneklerde azalma, düşük moral ve daha düşük başa çıkma becerileriyle sonuçlanmaktadır (Valsania ve diğ., 2022: 3).

4. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Tükenmişlik sendromunun çok çeşitli faktörlerden kaynaklandığı öne sürülmekte ve farklı başlıklar altında ele alınabilmektedir. Ancak bu çalışmada konu “bireysel faktörler” ve “örgütsel faktörler” olmak üzere iki temel neden üzerinden değerlendirilmeye çalışılacaktır.

4.1. Bireysel Faktörler

Tükenmişlik sendromunun karmaşıklığı nedeniyle, tükenmişliğin kişiden kişiye farklı şekilde ortaya çıkması şaşırtıcı değildir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, kişilik özellikleri, kontrol odağı ve meslekten beklentiler şeklinde sıralanan faktörler mesleki tükenmişliği etkileyen bireysel etkenler arasında gösterilmektedir (Arı ve Bal, 2008: 136-137). Bahsedilen faktörler tükenmişlik sendromuna doğrudan neden olduğu gibi dolaylı olarak da tükenmişlik sendromunun artmasına yol açmaktadır. Mesleki tükenmişliğin bireysel nedenleri aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

4.1.2. Cinsiyet

Maslach ve Jackson (1981) aynı meslek grubunda görev yapmakta olan kadın ve erkek çalışanların tükenmişlik düzeylerinin farklı boyutlarda olduğunu vurgulamakla birlikte duygusal tükenme düzeyinin kadınlarda; duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissinin ise erkeklerde daha yoğun olduğu dile getirilmektedir. Buna göre kadınların erkeklere oranla duygusal tükenmeye daha yatkın oldukları söylenebilir. Purvanova ve Muros (2010)’a göre erkek ve kadın egemen meslekler karşılaştırıldığında, beklenilenin aksine cinsiyet farklılığının duygusal tükenme üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisinin olmadığı belirtilmektedir. Kadınlar duygusal olarak daha fazla tükenmişlik yaşarken, erkekler daha fazla duyarsızlaşma sergiler. Bu cinsiyet farklılıkları ABD’de AB’den daha belirgindir. Ancak, cinsiyet farklılıkları erkek tipi meslekler ile kadın tipi meslekler arasında önemli ölçüde değişmemiştir ve bu da tamamen cinsiyete dayalı farklılıklardan ziyade iş ile ilgili etkiler olduğunu düşündürmektedir (Demerouti, 2024: 498). Ancak iş hayatındaki genel inanışa göre kadınlar erkeklere göre daha fazla bir duygusal tükenme ya da zorlanma içerisinde olabilir. Böyle olmakla birlikte çalışmaların bu konuda tümüyle benzer sonuçlar vermediği zaman zaman birbiriyle tutarsız bulgulara ulaşıldığı görülmektedir (Bostjancic vd., 2015: 45). Örneğin öğretmenler ile yürütülen çalışmalarda bazı araştırmaların cinsiyetin tükenmişlikte önemli bir etkisi olduğuna dair sonuçlar ortaya koymasına rağmen (Kasalak ve Dağyar, 2021; Pavlidou ve diğ., 2022) Raducu ve Stanculescu (2022) gibi araştırmacıların çalışmasında ise böyle bir sonucun ortaya çıkmadığı ifade edilmektedir (Einav ve diğ., 2024: 841).

4.1.3. Yaş/mesleki kıdem

Tükenmişlik sendromuna etki eden bireysel faktörler arasında en öne çıkan etken yaş olarak görülmekle birlikte yapılan çalışmalarda (Şerik vd., 2016; Öztürk vd., 2020; Delibaş, 2021) yaş ve tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir korelasyon olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca erken yaşlardaki bireylerde tükenmişlik sendromu belirtileri ileri yaşlardaki bireylere oranla daha fazla görülmektedir (Maslach vd., 2001). Bu açıdan kişinin bir işte yaşı ya da mesleki kıdemi mesleki tükenmişliği etkileyen önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır Çalışma hayatına henüz adım atmış genç bir çalışanın mesleğe yönelik deneyim eksikliğine bağlı olarak işe uyum sorunları daha fazla görülmekte bu durum ise bireyin kaygı ve stres düzeyini yükselterek mesleki tükenmişliğe giden yolu açmaktadır (McCormack ve Cotter, 2013: 104). Aguayo ve arkadaşlarının (2017) yaptığı bir meta-analiz çalışmasında sosyo-demografik faktörlerin (yaş, cinsiyet, medeni durum ve çocuk sayısı) polis memurlarının tükenmişliği üzerindeki etkisini araştırmıştır. Cinsiyet ve yaş arasında önemli bir korelasyon görülmezken, mesleğin bir rol oynadığı görülmüştür. Yazarlar, bu alandaki araştırmaların kesin bir sonuca varamadığı sonucuna varmışlardır (Demerouti, 2024: 498). Holdsworth, Hoel ve Zapf (2013) tarafından yapılan araştırmada ise yaşlı hastaların duygu kontrolü ve stresle aktif başa çıkmada daha olumlu bir gidişata sahip olmaları nedeniyle daha az tükenmişlik yaşayabileceği üzerinde durulmaktadır (Bostjancic vd., 2015: 45). Bu konuda bütünüyle tutarlı sonuçlara ulaşılamadığı görülmektedir.

4.1.4. Beklenti düzeyi ve minnettarlık

Beklenti, bireyin herhangi bir eylemi sonucunda ödül ya da ceza alma durumuna işaret eden bir süreçtir. Bu bağlamda bireyin iş hayatındaki başarıları büyük ölçüde, ödüllendirilmiş bir davranış kaynaklı gerçekleşmektedir (Tedrick ve Winslow, 2015: 598). Başka bir anlatımla dışsal pekiştireçler (maaş ikramiyesi, ek ödeme, sosyal statü, üstün hizmet belgesi vb.) çalışanın motivasyonunu belirlemekle birlikte çalıştığı kurum ve mesleğine yönelik bireysel yeterliliklerine dair gerçekçi olmayan beklenti geliştiren bireylerde mesleki tükenmişlik düzeyi daha fazla görülmektedir (Arı ve Bal, 2008: 138). Bu bağlamda işe henüz başlayan bireyler, ilk etapta gerek çalıştıkları kurum ile gerekse de kendileri ile ilgili olarak fazla beklenti içerisine girmektedirler. Özellikle, üstlerin takdirini kazanamama, mesleki gelişime dair beklentilerin karşılanmaması ve zaman içinde bireyin gözünde işin çekiciliğini yitirmesi gibi sebepler bireyde tükenmişliğe neden olmaktadır. Genç ve deneyimsiz çalışanların beklenti düzeylerinin yüksek olmasından kaynaklı mesleki tükenmişlik belirtileri görülme olasılığı artmaktadır. Minnettarlık ise kişinin hayatının olumlu yönlerini, ister önemli ve merkezi isterse tesadüfi ve sınırlı olsun, takdir etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bireyler başkalarından veya çeşitli koşullardan aldıkları yardımı, ilgiyi ve desteği fark edip kabul ettiklerinde ortaya çıkan duygusal bir tepki olarak minnettarlığın insanların kişisel kaynaklar

oluşturmasına, tükenmişlik durumunda olumlu başa çıkma mekanizmaları geliştirmesine ve olumlu düşünme kalıplarını güçlendirmesine yardımcı olduğuna inanılmaktadır. Örneğin, Guan ve Jepsen (2020) tarafından yapılan bir çalışma, minnettarlığı sağlık ekipleri için olumlu bir kaynak olarak tanımlamış, bilişsel aşırı yüklenmenin duygusal tükenme üzerindeki etkilerini ve tepki modülasyonunun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerindeki etkilerini tamponladığını göstermiştir. Yine benzer bir bulgu eğitim öğretim alanında da gözlemlenmiş ve öğretmenlerin minnettarlık duygusuyla ilgili müdahaleleri de içeren okul temelli pozitif psikoloji müdahalelerinin mesleğin talepleriyle başa çıkmalarına ve tükenmişlik sendromu olasılığını azaltmalarına yardımcı olduğu belirtilmiştir (Einav ve diğ., 2024: 830).

4.1.5. Medeni durum

Çalışanların medeni durumları da tükenmişliği etkileyen bir diğer faktör olarak görülmektedir. Özellikle bekâr olanların evlilere göre; çocuk sahibi olmayanların ise çocuk sahibi olanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir. Bu bulgu evlilerin genel yaşam doyumlarının bekârlara göre daha fazla olmasına bağlanmaktadır. Yine evli bireylerin kişilerarası ilişkiler ve krizler ile başa çıkmada deneyim sahibi olduğu, problem çözme becerilerini geliştirmiş olabilecekleri üzerinde durulmaktadır (Maslach vd., 2001: 410). Bu sonuçlarda bekâr çalışanların evli olanlara göre işlerine daha fazla odaklandıkları, daha çok çalıştıkları, mesleğe daha idealist yaklaştıkları bu nedenle de daha fazla tükenmişliğe maruz kaldıkları ortaya çıkmaktadır. Çoğaltay ve arkadaşlarının (2017) yaptığı bir çalışmada benzer şekilde bekâr çalışanların duyarsızlaşma boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını tespit etmiştir. Evli çalışanların aile kurma ve onu ayakta tutma görev ve sorumluluğunun verdiği dayanıklılık, artan maddi yükümlülükleri karşılama becerisine sahip olmaları nedeniyle bekâr çalışanlara nazaran tükenmişliğe daha dirayetli olduklarına inanılmaktadır. Alsallhe ve arkadaşları (2021) tarafından yürütülen bir çalışmada da medeni durumun, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile ilişkili olduğu ve özellikle bekâr kişilerin daha yüksek bir tükenmişlik sendromu yaşadıkları belirtilmiştir (Demerouti, 2024: 498). Konuyla ilgili diğer çalışmalarda da evli çalışanların yaşam masraflarını bir partnerle paylaşabilmesi ve bu şekilde mali sorumluluklarını azaltmasının getirdiği rahatlama hissini ayrıca çocukların varlığının, evde ev işi yapmanın tükenmişlik hissine olumlu bir şekilde etkide bulunduğunu ve tükenmişliği azalttığı üzerinde durulmaktadır (Bostjancic vd., 2015: 46).

4.1.5. Eğitim seviyesi

Bireylerin almış oldukları eğitim, tükenmişlik düzeyinde etkili olan bir diğer etmendir. Bu konuda yapılan çalışmalar, çelişkili sonuçlar ortaya koymaktadır. Dikkat çeken bir husus, çalışmaların büyük çoğunluğunda eğitim arttıkça tükenmişlikle mücadelede başarının artacağı dolayısıyla eğitim düze-

yi ile tükenmişlik arasında ters bir ilişki olacağı varsayımında bulunulmasına rağmen, sonuçlara bakıldığında eğitim arttıkça tükenmişliğin de arttığının gözlenmesidir (Köktürk ve Bağcı, 2023: 53). Maslach ve Jackson'a (1981) göre de bireyin eğitim seviyesi yükseldikçe özellikle duygusal tükenmişlik seviyesi de artmaktadır. Diğer bir anlatımla lisans ya da lisansüstü eğitim mezunu kişiler, üniversiteyi bitirmemiş ya da üniversite eğitimi almamış kişilere kıyasla daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Bu durum, bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe geleceğe yönelik kariyer beklentisinin de aynı doğrultuda arttığını göstermekle birlikte bireyde kaygı ve strese neden olmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 137). Eğitim düzeyi yüksek olan birey, iş hayatında çeşitli yönlerden bu konforu yaşamak istemekte bu yöndeki beklentisi karşılanmadığında ise tükenmişlik sendromuna yakalanmaktadır. Alsalhe ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan araştırmada yine eğitim geçmişinin tükenmişliği etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre bir kişinin eğitim geçmişi ne kadar yüksekse, çabaları ve dolayısıyla mesleki beklentileri de o kadar büyük olduğundan dolayı, bu durum çalışanları tükenmişliğe daha yatkın hale getirir, denilmektedir (Demerouti, 2024: 498).

4.1.6. Kişilik yapısı

Kişilik; bireyin duygusal, fiziksel ve zihinsel özelliklerinin bir bütünü olarak görülmekte ve doğumdan ölüme kadar süren bir süreci kapsamaktadır. Kişilik farklılıklarının bireylerin iş ortamlarında yaşanan durumları farklı algılamalarına ve farklı tepkiler gösterip, farklı çözümler üretmelerine neden oldukları bilinmektedir. Bireyin tüm davranış ve tutumlarının dışı vurulması olarak değerlendirilen kişilik ve tükenmişlik ilişkisine geçmişten günümüze doğru yaklaşımla iki yelpazeden bakılabilir (Angelini, 2023: 2). Bunlardan birincisi A ve B kişilik tipi olarak duruma yaklaşmayı ifade etmektedir. Bu doğrultuda 1960 yılında Friedman ve Rosenman tarafından yapılan çalışma ile kişilik, A ve B kişilik tipi olmak üzere ikiye ayrılmıştır. A kişilik tipi, işyerinde çok çalışan, sürekli kendisini diğer çalışanlar ile kıyaslayan aşırı rekabetçi, yaşamında zaman baskısı hisseden, aşırı kontrol ihtiyacına sahip, asosyal ve heyecanlı tipler olarak tanımlanırken; B tipi kişilik ise kendinden emin, daha sakin ve yüksek sosyal iletişim becerisine sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda tükenmişliğin, A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerde B tipi kişilik özelliğine sahip bireylere nazaran daha fazla görüldüğü tespit edilmiştir (Maslach vd., 2001: 411). Bu konuda ikinci bir değerlendirme ise Beş Faktör Modeli'ne göre kişilikle ve tükenmişlik ilişkisini ele almaktır. Bu yaklaşımdan bakıldığında modelin kişiliği kişilik beş boyutta değerlendirdiği görülmektedir. Dışadönüklük boyutu; konuşkanlık, enerji ve atılganlık gibi daha spesifik özellikleri içermektedir. Uyumluluk boyutu; nezaket, sakinlik, esneklik, iş birliğine yatkınlık, bağışlayıcı olma, yumuşak kalplilik ve hoşgörü gibi özellikleri kapsamaktadır. Sorumluluk boyutu; dikkat, sabır, plana göre hareket etme, başarıya odaklılık, kararlılık gibi kişilik özellikleriyle ilgidir. Gelişime açıklık

boyutu; bireyin yeni bir şeyler öğrenme ve keşfetme arzusuna karşılık gelmektedir. Nevrotizm boyutu; spesifik olarak kaygılı, öfkeli, kin besleme ve depresif olma özellikleriyle öne çıkmaktadır (Köktürk ve Bağcı, 2023: 55; Angelini, 2024: 2; Erden, 2024: 39-40). Tükenmişlik ve kişilik ilişkisini çok boyutlu inceleyen bu çalışmalarda tükenmişlik sendromunu geliştirme olasılığı en yüksek olan kişilerin belirlenmesine çalışılmıştır. Bu çalışmalarda daha yüksek düzeyde nevrotilikliğin daha düşük düzeyde uyumluluk, dışa dönüklük, deneyime ya da gelişime açıklık ve sorumluluk ya da vicdanlılık boyutlarının bireylerin tükenmişlik yaşamalarına yatkınlık anlamına geldiği tespit edilmiştir (Angelini, 2024: 29).

4.1.7. Kontrol Odağı

1954'te Amerikalı psikolog Julian B. Rotter tarafından geliştirilen kavram, bireyin başarı ve başarısızlık durumunun kendi kontrolünde ya da şans, kader gibi faktörlerin etkisinde olduğuna dair beklentiler için kullanılmaktadır (Şeker ve Yavuzer, 2017: 920). Kontrol odağı kavramı iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç kontrol odağından kasıt, kişinin hayatına dair gelişmelerin kendi yetenek ve çabasına bağlı olduğuna inanmasıdır. Dış kontrol odağına sahip bireyler ise yaşadıkları olay ve gelişmeleri başkalarına bağlayan, şans, kader ve kısmet gibi kavramlar üzerinden gelişmeleri analiz eden karakterler olarak tanımlanmaktadır (Maslach vd., 2001: 410). Kontrol odağı bakımından düşük dayanıklılık sergileyen bireylerde (günlük aktivitelere katılım, olaylar üzerinde kontrol duygusu ve değişime açıklık gibi) tükenmişlik görülme oranı daha yüksektir. Ayrıca Aslan ve Doğan (2020) ile Talak (2022) tarafından dış kontrol odağına sahip bireylerin çalışma motivasyonlarını dışsal pekiştirmelerle beslemelerine karşın iç kontrol odağına sahip bireylerin motivasyon kaynaklarının daha çok içsel pekiştireçler olduğu belirtilmektedir.

4. 2. Örgütsel Faktörler

Kişinin tükenmişlik sendromu yaşamasına neden olan örgütsel faktörler arasında pek çok unsur bulunmakla birlikte aşırı ya da eksik iş yükü, çalışan kişi sayısı, ödül yetersizliği, rol belirsizliği ve rol çatışmaları, kontrol, sosyal destek, liderlik tarzı ve mütekalibiyet faktörleri en fazla karşılaşılan etkenler arasında yer almaktadır. Söz konusu etkenler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

4.2.1. Aşırı/az iş yükü

Çalışanın kapasitesi üzerindeki aşırı ya da bilgi, beceri ve donanımlarının altındaki az iş yükü hem örgüt hem de birey için olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Fazla iş yükü, kişinin yaptığı işin kalitesini düşüren, çalışma yaşamında bireylerin motivasyonlarını etkileyen, arkadaşlık kurmalarını engelleyen bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (McCormack ve Cotter, 2013: 38). Aşırı

iş yükü genellikle, işverenin çalışanından gereğinden fazla talepte bulunması şeklinde kendini göstermekle birlikte aynı zamanda bireye yanlış türde iş verilmesi ya da bireyin verilen işle ilgili makul miktarda beceri ya da eğiliminin olmaması durumlarında da görülmektedir (Maslach vd., 2001: 414). Çalışana iş yerinde kapasitesinin altında görev ve sorumluluklar verilmesi de tükenmişliği etkileyen bir diğer örgütsel faktördür. İş yerinde bireye az iş yükü verilmesi kişide, amirlerinin kendisine güvenmediği ve bu yüzden kişinin organizasyon içerisinde yükselmesine imkân verilmeyeceği ya da daha çok iş yapmadığı takdirde kendisinin başarısız olduğunu düşünmesi yönünde bir algı oluşturacaktır. Çalışanın bu şekilde bir algıya sahip olmasının altında yatan temel etken, organizasyona katkısına yönelik aşırı beklentisiyle açıklanmaktadır (Klarreich, 1996: 126). Sağlık çalışanlarıyla yürütülen bir araştırmada hasta yükünde ve gerçekleştirilen bakım miktarında (iş yükü) artış yaşayan katılımcılarda daha yüksek duygusal tükenmişlik tespiti yapılmıştır. Bu çalışmaya göre haftada 50 saatten fazla çalıştığını bildiren katılımcılar, 20-40 saatlik çalışma haftaları çalışanlara kıyasla daha yüksek duyarsızlaşmaya sahipti. Ayrı bir çalışmada ise algılanan ağır iş yükünün, diğer sağlık meslekleriyle karşılaştırıldığında klinik destek personeli arasında (yani hemşireler, doktorlar, idari/klinik dışı personel) refah, dayanıklılık ve stres faktörlerinde daha yüksek bir sonuca ulaştığını bulmuştur (Norful vd., 2024: 9)

4.2.2. Çalışan kişi sayısı

Hizmet verilen kişi sayısı arttıkça, çalışanda bilişsel, duygusal ve emosyonel yük oluşacaktır. Kişinin zamanının büyük çoğunluğunu hizmet verdiği alanda geçirdiği düşünüldüğünde birey, zaman zaman ufak molalar vermeye ve kontrol edilmediği rahat bir ortamda bulunmaya çok az fırsat bulacaktır (Baysal, 1995: 39). Bu hususla paralel olarak özellikle çalışan kişi sayısının az olduğu örgütlerde, bireye düşen iş yükü miktarı artmaktadır. İş yükü artan birey, yeterince mola verme ve dinlenme imkânı bulamayacağı için bu durum bireyde stres yaratmakta, artan stres ise bireyi tükenmişliğe daha açık hale getirmektedir (McCormack ve Cotter, 2013:38). Küresel rekabet baskıları ve pandemi döneminin artan duygusal tükenmişlik ve artan personel devir oranlarıyla temsil edildiği söylenmektedir. Özellikle çalışanların işi bırakmasının ya da işten ayrılmasının ortamı daha istikrarsız kılmak ve hasta bakımını zorlaştırmak gibi örgütsel etkileri yanında personel yetersizliği nedeniyle kurumların mevcut istekleri karşılamada gerçekçi olmayan talepleri nedeniyle çalışanların ciddi bir tükenmişlik yaşadığı belirlenmiştir (Seyffert vd., 2024: 2).

4.2.3. Ödül yetersizliği

Ödüllendirme yöntemlerine terfi, prim ya da maaş artışı, övme, takdir etme, sorumluluk artışı ve statü değişimi örnek olarak gösterilebilir. Ödüllendirme, çalışan personele kurum aidiyetinin kazandırılması, etkili ve verimli çalışmaya devamlılığının sağlanması noktasında önemli görülmektedir. Diğer

taraftan etkili bir şekilde kullanıldığı takdirde ödül, bireyin işten ayrılma, devamsızlık, başarı ve bağlılık gibi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Koçel, 2007:493; Taba, 2018: 67). Ödül yetersizliği ya da hiç ödüllendirme yapılmaması hem yapılan işi hem de çalışanı değersizleştiren bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Chisholm vd. (2016)'ne göre yüksek çaba ve düşük ödül sistemi, tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmişliği daha fazla etkilemekte ve arttırmaktadır. Esen (2019) ve Kılınç (2024) tarafından sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışmalarda katılımcılar, maddi ve manevi olarak yaptıkları işin karşılığını alamadıklarını düşündükleri ve mesleki tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Yine Abuhanoğlu vd. (2020) ve Luceño vd. (2020) bireyin gösterdiği çaba ile aldığı ödül arasındaki dengesizliğin birey üzerinde stres yarattığını ve bu durumun mesleki tükenmişliğe yol açtığını belirtmektedir.

4.2.4. Rol çatışması ve rol belirsizliği

Rol teorisi, örgütsel ortamlardaki rollerin belirli sosyal konumlarla ilişkili olduğunu ve normatif beklentiler tarafından şekillendirildiğini ileri sürmektedir. Bu teoriye göre, bireylerin davranışları rollerinin nasıl belirlenip tanımlandığından etkilenir. Ancak, sorumluluklar ve beklentiler belirsiz olduğunda, rol belirsizliğine yol açabilir. Rol belirsizliği, memnuniyetsizliğe, kararsızlığa, kaygıya ve kafa karışıklığına yol açar ve nihayetinde duygusal tükenmişliğe katkıda bulunur. Çalışanlar, görev performansını için gerekli bilgiler eksik olduğunda rol belirsizliği yaşarlar ve bu da stresi yönetmek için başa çıkma mekanizmaları ve savunma stratejilerinin geliştirilmesini teşvik eder. Rol teorisi ayrıca rol belirsizliğinin iş memnuniyetsizliği, kaygı, çarpık algılar ve azalan performans olasılığını artırdığını ileri sürer (Mwakyusa ve Mcharo, 2024: 2-3). Bu çerçevede tükenmişlik sendromu ile rol çatışması ve rol belirsizliği ilişkisindeki durum şu şekilde belirtilmektedir; kavramların işe henüz başlayanlar için önemli bir sorun olarak ilk anda görülmemekle birlikte yapılan çalışmalarda rol çatışmasının tükenmişliğin daha çok duygusal tükenme boyutuyla, rol belirsizliğinin ise kişisel başarı boyutuyla ilişkili olduğu gözlenmiştir (Cordes ve Dougherty, 1993: 631; Tunc ve Kutanis, 2009: 411). Yapılan çalışmalarda belirsiz roller ve sorumlulukların uyumsuzluğunun rol çatışmalarını artırdığı ve rol çatışmalarının ise yüksek düzeyde tükenmişlik nedeni olduğu tespit edilmiştir (El-Hay ve diğ., 2022: 2-3).

4.2.5. Kontrol

Kontrol kavramı, çalışanın yaptığı işle ilgili kontrol hakkına ve özerkliğe sahip olamamasını ve bu durumda amirleri tarafından aşırı kontrole tabi tutulmasıyla açıklanmaktadır (Schaufeli ve Enzman, 1998: 16). McCormack ve Cotter (2013) tarafından yapılan çalışmada iş özerkliğinin veya kontrol hakkının az olduğunu hisseden bireylerin, daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları belirtilmektedir. Buna ilaveten bireylerin kontrol hakkı ve özerklik

düzeyleri arttıkça duygusal tükenmişlik seviyeleri ve tükenmişlik eksenli fiziksel rahatsızlık görülme oranlarının da azaldığı vurgulanmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde iş yükü ve iş kontrolünün dengede olması büyük önem arz etmektedir. Çalışana yüklenen aşırı iş yükü, bireyin işe dair kontrolünü azaltırken artan stresle beraber bireyin tükenmişlik seviyesini de yükseltmektedir (Bakker ve Costa, 2014: 117). Tükenmişlik ile ilgili çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel faktörlerin içinde görevleri yerine getirirken işte özerkliğin olmaması ve iş ile ilgili kararları etkileyememe, daha yüksek tükenmişlik düzeyleriyle olumlu şekilde ilişkilendirilmiştir. Tersine, çalışanlar işleri üzerinde özerklik ve kontrol deneyimlediklerinde ise daha düşük tükenmişlik oranları ve daha yüksek mesleki tatmin oranları görülmüştür (Valsania ve diğ., 2022: 7). Valsania ve arkadaşları bu doğrultuda, çeşitli araştırmaların tükenmişlik ve güçlendirme arasında olumsuz ilişkiler bulunduğunu, böylece çalışanlar tarafından algılanan güçlendirme ne kadar büyükse, deneyimlenen tükenmişlik düzeylerinin de o kadar düşük olduğunu ifade etmişlerdir.

4.2.6. Sosyal destek

Sosyal destek, insanların birbirlerine sağladıkları yardım, bakım ve duygusal rahatlığı ifade etmektedir. Bu destek aile, arkadaşlar, iş arkadaşları ve toplumsal gruplar olmak üzere çeşitli kaynaklardan gelebilir. Sosyal destek teorisindeki belirgin çerçevelerden biri, sosyal desteğin bir bireyin kendini rahat ve mutlu hissetmesi nedeniyle stresin olumsuz etkisine karşı bir tampon veya koruyucu faktör görevi gördüğünü öne sürmekte ve buna “stres tamponlama modeli” adı verilmektedir (Einav ve diğ., 2024: 829). Bu yönetime paralel olarak Lam (2019: 51) tarafından sosyal destek, kişinin kendini güvende, saygın, değerli ve yetkin hissedeceği psikolojik koşulların oluşturulması, daha fazla özerkliğe sahip olmasının olanaklı kılınması, dezavantajlı olduğu alanların iyileştirilerek potansiyelini açığa çıkarmasını sağlayacak koşulların sunulması olarak ifade edilmektedir. Gerek formal gerekse informal programlarda bireyler meslektaşlarıyla problemlerini tartışabilmekte, gerekli noktada tavsiye ve destek alabilmektedirler. Böylece streslerini rahat bir şekilde yöneten çalışanlarda tükenmişlik oranı da azalmaktadır. Bu bağlamda sosyal desteğin arttığı kurumlarda tükenmişlik yaşanma ihtimali de azalmaktadır (McCormack ve Cotter, 2013: 44). Noelker ve arkadaşlarının (2006) yaptıkları bir çalışmada özellikle sağlık personeli içerisinde hemşireler arasında destekleyici faktörlerin ve sosyal desteğin varlığıyla hemşirelerin işgücü faktörlerindeki değişikliklere daha kolay uyum sağladıkları belirtilmektedir. Fiorilli ve arkadaşları (2017) ile Marcionetti ve Castelli (2023) tarafından öğretmenler üzerinde yürütülen araştırmalarda ise algılanan sosyal desteğin söz konusu yararlı etkileri göz önüne alındığında, önceki çalışmalarda olduğu gibi sosyal desteğin öğretmenlerin tükenmişliğine olumlu sonuçlar sağladığı görülmüştür. Bu çalışmalar, meslektaşlara güvenme, mesleğin zorluklarını eğitim kadrosunun diğer üyeleriyle paylaşma (yani, eğitim çerçevesi içindeki destek olarak iç destek ol-

ması durumu) ve yine aile üyelerinden ve arkadaşlardan güvence ve cesaretlendirme alma (yani, eğitim çerçevesi dışındaki destek anlamında dış destek durumu) yeteneğinin tükenmişliği azaltabileceğini ve olumsuz sonuçlarına karşı koruyabileceğini öne sürülmektedir (Einav ve diğ., 2024: 829).

4.2.7. Liderlik tarzı

Organizasyon içinde görev alan personelin verimliliğini güçlü bir şekilde etkileyen ve kurumsal amaçların personelin bireysel isteklerinden daha önce geldiği bilincini yerleştiren liderlere dönüşümcü liderler adı verilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 377). Dönüşümcü liderler örgüt içerisinde motivasyon, inovasyon ve bireysel ilgiye daha fazla önem vererek lider-üye etkileşiminin artmasını sağlamaktadırlar (Bayam ve Özer, 2023: 15). Kelly ve Hearld (2020: 582-585) ise dönüşümsel, işlemsel ve hizmetkâr liderlik kavramları üzerinde odaklanmışlardır. Bu bağlamda işlemsel liderlik; koşullu ödüle dayalı aktif yönetimi gerektirmekle birlikte işlemsel liderler, performans hedefleri belirler, astlarını beklenen seviyelerde performans göstermeye motive eder ve ödül ve cezayı bu sorumluluklara bağlayarak görev sorumluluklarını tanımalarını sağlar. Dönüşümsel liderlik; bireysel ilgi, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve idealize edilmiş etki ile karakterize edilmektedir. Hizmetkâr liderlik ise çalışanlardan ve liderlerden dürüstlük, şefkat ve etik çalışmaya büyük önem vermesi açısından dönüşümsel liderliğe benzemektedir. Ancak, iki liderlik stili arasındaki temel farklar liderlerin odak noktası ve lider-takipçi ilişkisinin doğasıyla açıklanmaktadır. Bununla birlikte lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu organizasyonlarda birey, rollerini yerine getirirken daha özgür ve rahat davranabilmekte ve işle ilgili karar alma süreçlerine daha fazla katılım göstermektedir. Bu durum, çalışanın işinde uzmanlık kazanmasının yanında işle ilgili stresini de kontrol etmesine katkıda bulunmaktadır. Diğer taraftan lider-üye etkileşiminin düşük düzeyde olduğu örgütlerde ise gerginlik ve stres durumunun hâkim olduğu gözlenmektedir. Amirlerle ilişkilerinde bu tarz olumsuz durumlar yaşayan bireyin mesleki tükenmişlik yaşaması daha olası olmaktadır (Uğurluoğlu vd., 2013: 7).

5. MESLEKİ TÜKENMİŞLİK BELİRTİLERİ

Mesleki tükenmişlik aniden ortaya çıkan bir durum olmamakla birlikte yavaş ve sinsi ilerleyen birtakım belirtiler bütünüdür. Bu belirtilerin göz ardı edilmesi de tükenmişliğin ilerlemesine ve baş edilmesi zor bir hal almasına yol açmaktadır. Bu nedenle süreçteki belirtilerin açıkça teşhis edilmesi ve zamanında önleyici önlemlerin alınması oldukça önemli bir husustur (Ardıç ve Polatçı, 2008: 73). Mesleki tükenmişliğin pek çok belirtisi mevcut olup bu belirtilerin genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç ana başlık altında sınıflandırıldığı tespit edilmiştir.

5.1. Fiziksel Belirtiler

Freudenberger'e (1981) göre insan vücudu, bütün sistemleri sağlıklı çalıştığı zaman enerji üretebilmekte ve kişi, işini büyük bir şevkle yaptığında ne kadar çalışırsa çalışsın kaldığı yerden tüm enerjisiyle işine devam edebilmektedir. Tükenmiş kişilerin birçoğu çalışma hayatına bu şekilde başlamasına rağmen bir zamanlar yüksek enerjilerle çalışan bu kişiler, mesleki tükenmişlik sürecinde hem fiziksel hem de psikolojik olarak sahip oldukları tüm enerjiyi kaybetmektedir. Söz konusu tükeniş de kişide fiziksel olarak birtakım rahatsızlıklara sebep olmaktadır (Freudenberger ve Richelson, 1981; Dalkılıç, 2014). Tükenmişliğin fiziksel belirtileri ise en az iki hafta süren beden yorgunluğu hissi, baş ağrısı, uyuşukluk, uyku sorunları gibi semptomlarla başlamakta, ilerleyen süreçte önlem alınmadığında ise kronikleşen soğuk algınlıkları, bağışıklık sisteminin düşmesi, kilo kaybı ya da şişmanlık, solunum zorluğu, vücutta ağrı ve sızılar, mide bağırsak problemleri, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol, kas spazmları, kalp çarpıntısı ve deri hastalıkları gibi birçok ciddi problemlere dönüşebilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 31-31; Schaufeli vd., 2009: 205).

5.2. Psikolojik Belirtiler

Tükenmişlik sendromunun psikolojik belirtileri diğerlerine göre daha zor anlaşılabilir de dikkatle incelendiğinde gerek bireyin kendisi gerek çevresi tarafından fark edilmesi zor olmamaktadır. Tükenmişliğin psikolojik belirtileri sinirlilik ve duygusal dengesizlikle baş edememe, bitkinlik, kronikleşen öfke hali, bilişsel becerilerde azalma, hayal kırıklığı, anksiyete, huzursuzluk, sabırsızlık, değersizlik, eleştiriye duyarlılık, işe konsantre olmada zorluk yaşama, karar vermekte güçlük çekme, boşluk hissi ve ümitsizlik olarak sıralanmaktadır (Kaçmaz, 2005: 30; Schaufeli vd., 2009: 205). Ayrıca bahsedilen belirtilere ek olarak kendini tedirgin ve suçlu hissetme, saygı, güven ve arkadaşlık ilişkilerini sürdürme gibi pozitif duygularda azalma, desteksiz ve güvensiz hissetme, yapılan işten kolay sıkılma, hızlı ruhsal değişme, duyuşsal ve davranışsal tepkilerde tutarsızlık gibi pek çok farklı şekilde de ortaya çıkabilmektedir (Bakker ve Costa, 2014: 114-117).

5.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişlik sendromunun ilerleyen evrelerinde içinde karmaşa yaşayan birey açısından tükenmişlik duygusu, artık içinde saklayamayacağı kadar huzursuzluk vermektedir (Dalkılıç, 2014: 34). Tükenmişliğin davranışsal belirtileri ele alındığında bir kısmının bireysel bir kısmının ise işe/mesleğe yönelik olduğu görülmektedir. Olaylar karşısında alınganlık, bireyin kendini izole etmesi ve içe kapanması, genel anlamda başarısızlık hissi, unutkanlık, ağlama istediği, kaza ve yaralanmalarda artış, sigara, alkol ve ilaç kullanımına yönelme gibi durumlar davranışsal belirtiler olarak değerlendirilmektedir (Küçükaltan, 2009: 196-197).

TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmişlik sendromunun sonuçlarına ilişkin net standartlardan bahsedilememekle birlikte bireysel ve örgütsel sonuçlar adı altında iki başlıkta incelendiği görülmektedir (Cordes ve Daugherty, 1993; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008; Maslach ve Leiter, 2017).

5.4. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

Tükenmişlik sendromu, bireyin ruhsal ve bedensel sağlığını tehdit eden önemli bir sorundur. Ayrıca tükenmişliğe maruz kalan kişi, sağlık problemleriyle uğraşmanın ötesinde aile ve sosyal hayatında çeşitli sorunlarla da mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Yine tükenmişlik sendromu yaşayan kişinin çalıştığı organizasyon açısından risk faktörü olmasının yanında oldukça yüksek maliyetleri beraberinde getirmektedir (Maslach ve Leiter, 2017: 49). Tükenmişliğin bedensel ve zihinsel sağlık sorunlarıyla oldukça güçlü ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır. Öyle ki tükenmişlik, kişinin sağlık durumunun kötüleşmesine; kötüye giden sağlık durumu da tükenmişliğe neden olmaktadır. Bu noktada yapılan araştırmaların (Maslach ve Leiter, 2017: 50; Salvagioni vd., 2017: 27) özellikle stres olgusuna vurgu yaptığı görülmektedir. Tükenmişliğin temel boyutlarından olan duygusal tükenme, diğer iki boyuta kıyasla, strese dayalı sağlık problemlerinden en çok etkilenen boyuttur. Bu bağlamda bireyde, kronik yorgunluk, fitik, kas gerginliği, hiper tansiyon, baş ağrıları, mide-bağırsak bozuklukları, soğuk algınlığı/grip ve uyku bozukluğu gibi şikâyetler görülebilmektedir. Bunlardan başka tükenmişlik yaşayan bireylerde olumsuz yaşam tarzı (alkol, sigara kullanımı, madde bağımlılığı ve özellikle ağır kesici tarzı ilaç kullanımı) alışkanlıklarının daha fazla olduğu görülmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 73; McCormack ve Cotter, 2013: 43-44).

Bireyin iş hayatından kaynaklı yaşadığı stres ve tükenmişlik pek çok hastalığa neden olmaktadır. Tükenmişlik sendromuna maruz kalan bireylerde tip-2 diyabet ve kardiyovasküler sağlık sorunlarına yatkınlıklar görülebilmektedir (Maslach ve Leiter, 2017: 49; Schnall vd., 2017: 107). Tükenmişlik sendromu üzerine gerçekleştirilen çalışmalar (Maslach vd., 2001; Tüz, 2008; Küçükaltan, 2009) incelendiğinde kişide psikiyatrik rahatsızlıklar oluşturarak nevrozlara, nevrotik kişilik bozukluklarına neden olması gerekçe gösterilerek aslında tükenmişlik bir tür “akıl hastalığı” olarak yorumlanmaktadır. Ancak daha yaygın kanı ise tükenmişliğin bir tür zihinsel işlev bozukluğu süreci olarak görülmesidir. Bu bağlamda özgüven düşüklüğü, depresyon, anksiyete gibi problemler zihinsel sağlık açısından olumsuz etkileri hızlandırmaktadır.

5.5. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

Tükenmişliğin örgütsel bağlamdaki etkisi, öncelikle bireyin iş performansı üzerinde görülmektedir. Bireyin tükenmişlik düzeyi arttıkça iş/mesleğinde başarılı olma yeteneği azalmaktadır. Bu da çalışılan örgüt açısından verim ve

performans düşüklüğüne neden olmaktadır (Freudenberger ve Richelson, 1981: 65-66). Tükenmişlik özellikle bireyde presenteeism ve absenteeism adı verilen durumları da tetikleyebilmektedir. Absenteeism (devamsızlık) işe gelmeme anlamına gelirken; presenteeism ise insanların hasta olsalar bile işe geldikleri ve yaptıkları işe odaklanamadıkları için üretkenlik kaybına yol açtıkları bir olguyu temsil etmektedir. Tükenmişliğin neden olduğu sağlık sorunları sonucunda birey, işte arzu edilen performans düzeyini sergileyememekte ve bu da duygusal tükenme düzeylerinin artmasına sebep olmaktadır (Salvagioni vd., 2017: 22).

Bireyde tükenmişlik ilerledikçe kişi çevresinden giderek uzaklaşmaya başlayarak çevresinde olan biteni anlayamamakta ve bir nevi bulunduğu örgüte yabancılaşmaktadır. İnsanın doğası ile iş yaşamındaki uyumsuzluk eksenli ortaya çıkan yabancılaşma, bireyde verimlilik ve iş tatmini kaybına yol açarak, zamanla işe devamsızlık durumuna ve örgütsel bağlanma sorunlarına sebep olmaktadır. Bu bağlamda tükenmişlik kaynaklı ortaya çıkan yabancılaşma sonucu birey, örgüt içerisinde oryantasyon (uyum, adaptasyon) sorunları yaşamakta bu da bireyin işe dair memnuniyetsizliği arttırmaktadır (Freudenberger ve Richelson, 1981: 65; Eryılmaz, 2019: 379). Bu bağlamda organizasyondaki operasyonel süreçlere sorumlu personelin katkı sunmaması ya da verimliliğinin azalması; insan gücü kaybı, geçici işçilerle ilgili ek masraflar ve üretkenlikte azalma gibi durumlar meydana gelmektedir (Salminen vd. 2017: 1-9).

Tükenmişliğin yüksek iş talepleri ve düşük iş kaynaklarının bir kombinasyonu sonucu ortaya çıktığına dair belirgin kanıtlar olduğundan örgütlerin iş akış şemalarını ve iş özelliklerini optimize etmeye çalışmaları, tükenmişliğin önlenmesine katkı sunmaktadır (Bakker ve Costa, 2014: 115; Tedrick ve Winslow, 2015: 597-600). Tükenmişliğin örgütsel sonuçlarının önlenmesinin çalışanları tükenmişliğe götüren süreçlerin belirlenmesine dayandığı düşünüldüğünde, çalışma şekillerinin esnek ve müdahale edilebilir olması gerekmekte ve çalışanlardan gelen taleplerin dikkate alınması önem taşımaktadır (Demerouti vd., 2018: 217). Ayrıca enerji yönetimi, boş zaman şekillendirme ve iyileşme stratejilerine (Petrou ve Bakker, 2017: 133-135) daha fazla dikkat edilmesi görmezden gelinmemelidir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Kişinin çalışma hayatında karşılaştığı birtakım sorunlarla baş edememesinden kaynaklı yaşadığı stresin birey tarafından iyi yönetilememesi sonucunda ortaya çıkan bir sendrom olarak tanımlanan tükenmişlik, özellikle insan ilişkisi ve etkileşiminin ağırlıkta olduğu hizmet yoğun sektörlerde çalışan kişilerde görülmektedir (Demerouti vd., 2021: 688). Kişide tükenmişliğin ortaya çıkmasında organizasyon içinde yaşanan birtakım olumsuzlukların yanında bireyin kişisel özelliklerinin de etkili olduğu anlaşılmaktadır. Çalışan üzerinde fiziksel, psikolojik ve davranışsal boyutta olumsuz etkileri bulunan tükenmiş-

lik, aynı şekilde organizasyonda sürdürülebilir verimliliğin sağlanmasında doğurduğu risklerin önüne geçilmesi noktasında önem taşımaktadır. (Lemonaki vd., 2021: 698). Bu bağlamda alan yazında yoğun olarak tartışılan kavram üzerine çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır.

Tükenmişlik üzerine geliştirilen modellerde kavram, farklı açılardan ele alınmakla birlikte kronolojik olarak tükenmişlik modelleri incelendiğinde; Cherniss tarafından 1980'de geliştirilen modele göre tükenmişlik, stresin doğrudan ya da dolaylı etkileri temel alınarak meydana getirilmiş ve kişinin mesleki tükenmişlik yaşamasının nedeni olarak iş yerindeki çalışma koşulları, stres kaynakları ve bireyin kendisi ve sosyal destekleri ile ilgili durumlara işaret edilmiştir. Edelwich ve Brodsky (1980) tarafından geliştirilen modelde ise tükenmişliğin genellikle hizmet yoğun sektörlerde çalışan kişilerde görüldüğü üzerinde durularak tükenmişliğin önlenmesinde öncelikli görevin çalışan personelin daha sınırlı sayıda müşteriye hizmet etmesinin önemine dikkat çekilmiştir. Edelwich ve Brodsky (1980)'ye göre mesleğe büyük idealler, başarı odaklı çalışma ve güçlü bir motivasyonla başlayan bireyin ilerleyen süreçte durgunlaşma, engellenme ve iş/mesleğe yönelik motivasyon kaybı yaşadığı, iş yerindeki diğer insanlara karşı umursamaz tutum ve davranışlar sergilediği bir sürecin geliştiğini ve sonuçta tükenmişliğin vücut bulduğunu belirtmiştir. Perlman ve Hartman (1982) tarafından bilim dünyasına kazandırılan tükenmişlik modelinde tükenmişlik sendromunun temel nedeni olarak stres kaynaklarının etkisine vurgu yapılmış ve tükenmişlik; fiziksel ve duygusal tükenme, işle ilgili üretim faaliyetlerini düşürme ve hizmet verilen kişilere karşı duyarsız hareket etme şeklinde kişisel ve örgütsel unsurlar göz önünde bulundurularak açıklanmaya çalışılmıştır. Golembiewski (1983) tükenmişlik modelinde stres, kaygı ve baskı düzeyinin tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasında etkili unsurlar olduğu belirtilmekle birlikte duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi şeklinde birbirinin ardılı olan 3 boyuttan meydana geldiği ifade edilmiştir. Alanda araştırma yapan birçok araştırmacı tarafından tercih edilen Maslach ve Jackson (1986) tükenmişlik modelinin de Golembiewski (1983)'nin geliştirdiği tükenmişlik modeli ile aynı boyutlardan oluştuğu ve büyük ölçüde benzerlikler gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Alan yazında tükenmişlik sendromu ya da mesleki tükenmişlik üzerine geliştirilen farklı yaklaşımlarda çalışanın bireysel ya örgütsel nedenlerle yaşadığı stres düzeyinin çalışma ve sosyal hayatına olan etkilerine odaklanıldığı görülmektedir. Söz konusu problemin çözümü konusunda ise bireye düşen görevler olduğu kadar örgüt yönetimine de birtakım sorumluluklar yüklenildiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte tükenmişliğin önlenmesinde problemin kabul edilmesi ilk aşama olmakla birlikte mevcut araştırma ve uygulamaların geliştirilmesinin, tükenmişliğin etkili bir şekilde tedavi edilmesinde önemli olduğu düşünülmektedir (Lancu vd., 2018; Demerouti vd., 2021). Özellikle tükenmişlik yaşayan bireylere yönelik müdahaleler için teorik olarak temel-

lendirilmiş ve kanıta dayalı uygulama örnekleri konusunda belirsizlikler bulunmaktadır (Ahola vd., 2017: 8-10). Bu bağlamda organizasyon içinde çalışanların iş verimliliğini yükseltmek, aidiyet duygusunu maksimum düzeyde tutmak, duygusal yoksunluk yaşamasına engel olmak ve çalışana kendini değerli hissetmesini sağlayacak etkili stratejiler geliştirmek suretiyle tükenmişlik sendromunun önlenilebileceği görmezden gelinmemelidir.

KAYNAKLAR

- Ahola, K., Tanner, S. and Seppanen, J. (2017). Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout: Systematic review and meta-analysis. *Burnout Research*, 4, 1–11.
- Angelini, G. (2024). Big five model personality traits and job burnout: a systematic literature review, *BMC Psychology*, 11(49), 1-35.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Suleyman Demirel University Visionary Journal*, 11(26), 291-301.
- Bakker, A. B. and Costa, P. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112–119.
- Bayam, Y. ve Özer, P. (2023). Dönüşümcü liderlik tarzı ve lider-üye etkileşiminin inovatif çalışma davranışına etkisi: Sistematik bir derleme çalışması. *Journal of Business in The Digital Age*, 6(1), 13-32.
- Baysal, A. (1995). *Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Beer, L. T. D., Vaart, L. V. D., Escaffi-Schwarz and et al., (2024). Maslach burnout inventory- general survey, *Systematic Review*, February-2024, 1-16.
- Blache, J., Borza, A., De Angelis, K., Frankus, E., Gabbianelli, G., Korunka, C., and Zdehus, C. (2011). Burnout intervention training for managers and team leaders: A practice report. *Wien: Die Berater*, 1,2-11.
- Bostjancic, E., Kocjan, G. Z. and Stare, J. (2015). Role of socio-demographic characteristics and working conditions in experiencing burnout, *Suvremena Psihologija*, 18 January-2015, 1, 43-60.
- Brenner, J. (2020). *Examining the stage progression of employee burnout*. (Unpublished doctoral dissertation). Hofstra University, New York.
- Cesur, O., Ünal, T., Büker, H. ve diğ., (2023). Tükenmişlik sendromu belirtileri, nedenleri ve çözüm önerileri, *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 9(3). 1-16.

- Cherniss C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. Praeger, New York.
- Chisholm, D., Sweeny, K., Sheehan, P., Rasmussen, B., Smit, F., Cuijpers, P., Saxena, S. (2016). Scaling-up treatment of depression and anxiety: a global return on investment analysis. *Lancet Psychiatry*, 3,415-24.
- Cordes, C. L. and Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Çapri B. (2006). *Tükenmişlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması*. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 62-77.
- Çınar, Z. ve Bulut, S. (2024). Tükenmişlik modellerine ait genel bir değerlendirme, *Yaşam Becerileri Psikoloji Dergisi*, 8(15), 25-35.
- Çimen, M. (2000), *Türk silahlı kuvvetleri sağlık personelinin tükenmişlik, iş doyumu, kuruma bağlılık ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin bir alan araştırması*. (Yayınlanmamış doktora tezi). T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı, Ankara
- Çoğaltay, N., Anar, S. ve Karadağ, E. (2017). Öğretmenlerin tükenmişliğini etkileyen faktörler: Cinsiyetin ve medeni durumun etkisine yönelik bir meta-analiz çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(3), 695-707.
- Dalkılıç, O. S. (2014). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Delibaş, M. B. (2021). *Sağlık çalışanlarının duygusal emek davranışlarının mesleki tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi*. (Yayınlanmamış uzmanlık tezi). Sakarya Üniversitesi Tıp Fakültesi, Sakarya.
- Demerouti, E. and Peeters, M. C. W. (2018) Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: a diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, 209-234.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Peeters, M. C. W. and Breevaart, K. (2021). New directions in burnout research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 686-691.
- Demerouti, E. (2024). Burnout: A comprehensive review. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 78, 492-504.
- Dolgun, U. (2010). Tükenmişlik sendromu, N. D. E. Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, 287-310, Ekin Yayınları, Bursa.
- Edelwich, J. and Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*. Human Sciences Press, New York.
- Edu-Valsania, S., Laguia, A. and Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory

- and measurement, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 1-27.
- Einav, M., Confino, D., Geva, N. and Margalit, M. (2024). Teachers' burnout – the role of social support, gratitude, hope, entitlement and loneliness, *International Journal of Applied Positive Psychology* February-2024, 9, 827-849.
- Erden, S. B. (2024). Beş faktör kişilik özelliklerinin rol çatışması üzerindeki etkisi, *Management and Political Sciences Review*, 6(1), 37-56.
- Esen, (2019). İş stresi, mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 15(1), 1-13.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Freudenberger, H. J. and Richelson, G. (1981), *Burn-out; how to beat the high cost of success*, bantam boks. Doubleday & Company Inc, New York.
- Friedman M. and Rosenman, R. (1960). Overt behavior pattern in coronary heart disease: detection of overt behavior pattern: A in patients with coronary disease by a new psychophysiological procedure. *JAMA*, 173:1320–1325.
- Gaines J. and Jermier J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26(4), 567-586.
- El-Hay, R. G., Hassan, R. M. and Badran, F. M. (2022). Role conflict and its effect on burnout among staff nurse, *Egyptian Journal of Health Care*, 13(4), 273-385.
- Gaspar, T., Guedes, F. B., Cerqueria, A. and et all., (2024). Burnout as a multidimensional phenomenon: How can workplaces be healthy environments? *Journal of Public Health*, March-2024. 1-14.
- İkiz, F. E. (2010). Psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 25-43.
- Karakiraz, A. ve Kutanis, R. Ö. (2015). *Türkiye'de örgütsel davranış çalışmaları I-Türkiye'de tükenmişlik (Burnout) yazınının genel görünümü*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kelly, R.J., Hearld, L.R. Burnout and Leadership Style in Behavioral Health Care: a Literature Review. *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, 47, 581–600.
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı değişkenler açısından öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(20), 191-212.
- Kılınç, A. G. (2024). *Çalışanların tükenmişlik düzeyi üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Klarreich, S. H. (1998). *Stressiz çalışma ortamı*, (Çev. Bengi Güngör), Öteki Yayınevi, Ankara.

- Köktürk, S. ve Bağcı, Z. (2023). *Örgütsel tükenmişlik*. İKSAD Yayınevi, Ankara.
- Küçükaltan, D. (2009). *Turizm işletmelerinde örgütsel tükenmişlik*, Z. Sabuncuoğlu (Ed.), 189-209, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, MKM Yayıncılık, Bursa.
- Lam, B. H. (2019). *Social support, well-being, and teacher development*. Springer, Singapur.
- Lancu, A. E., Rusu, A., Măroiu, C., Păcura, R. and Maricuțoiu, L. P. (2017). The effectiveness of Interventions aimed at reducing teacher burnout: A meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 30(2), 373–396
- Leiter, M. P. (1989). Conceptual implications of two models of burnout: A response to Golembiewski. *Group & Organization Studies*, 14(1), 15-22.
- Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12(2), 123-144.
- Lemonaki R., Xanthopoulou, D. Bardos, A. N. Karademas, E. and Simos, P. (2021). Burnout and job performance: A two-wave study on the mediating role of employee cognitive functioning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 692-704.
- Lewin, J. E. and Sager, J. K. (2007). A process model of burnout among salespeople: Some new thoughts. *Journal of Business Research*, 60(12), 1216-1224.
- Malesic, J. (2022). *The end of burnout: why work drains us and how to build better lives*. University of California Press, California.
- Maslach C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 9(5), 16–22.
- Maslach, C. (1982). *Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon*, In: Paine, W. S. (Ed.). *Job Stress and Burnout: Research, Theory and Intervention Perspectives*, 29-40, Beverly Hills, London.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behaviour*, 2(2), 99–113.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual*. CA: Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- Maslach, C. and Schaufeli, W. B. (2018). *Historical and conceptual development of burnout*. In: W. Schaufeli, C. Maslach and T. Marek (Eds.). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. 1-16. Washington: Taylor and Francis.

- Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mccormak, N. and Cotter, C. (2013). *Managing burnout in the workplace: A guide for information professionals*. Chandos Publishing, Cambridge.
- Mehrad, A. (2019). Importance of job burnout effects on employees' attitude and performance at the workplace: A review. *International Journal For Research in Educational Studies*, 5(5), 14-19.
- Mwakyusa, J. R. P. and Mcharo, E. W. (2024). Role ambiguity and role conflict effects on employees' emotional exhaustion in healthcare services in Tanzania, *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-12.
- Öztürk, Z., Çelik, G. ve Örs, E. (2020). Sağlık çalışanlarında tükenmişlik ve iş doyum ilişkisi: bir kamu hastanesi örneği. *Uluslararası Sağlık Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 328-349.
- Perlman, B. and Hartman, E. A. (1981). Burnout: Summary and future research. *Human Relations*, 1-45.
- Petrou, P. and Bakker, A. B. (2017). Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 129–152.
- Pines, A. and Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free Press, New York.
- Purvanova, R. K. and Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168–185.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Alfa Yayınları, Bursa.
- Salerno, A. J. (1991). *Work expectations and burnout in mental health professionals*. (Unpublished doctoral dissertation). New York University, New York.
- Salminen, S., Andreou, E., Holma, J. Pekkonen M. and Mäkikangas, A. (2017). Narratives of burnout and recovery from an agency perspective: A two-year longitudinal study, Finland. *Burnout Research*, 7, 1-9
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., and Andrade, S. M. D. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: a systematic review of prospective studies. *Plos One*, 12(10), 1-29.
- Sarıkaya, P. (2007). *Tükenmişlik sendromunun kişilik özelliklerinden denetim odağı ile ilişkisi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., and Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.

- Seyffert, M., Wu, C. and Özkan-Seely, G. F. (2024). Insights into the impact of organizational factors and burnout on the employees of a for-profit psychiatric hospital during the third wave of the covid-19 pandemic, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(4), 2-18.
- Silah, M. (2005). *Endüstride çalışma psikolojisi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şerik, B., Erdoğan, N., Ekerbiçer, H. Ç., Demirbaş, M., ve İnci, B. M. (2016). Sakarya'da aile sağlığı merkezlerinde çalışan aile hekimlerinin tükenmişlik düzeyleri ve ilişkili faktörler. *Sakarya Tıp Dergisi*, 6(2), 76-82.
- Talak, K. (2022). Karanlık üçlü kişilik özellikleri ve tükenmişlik ilişkisinde motivasyonun etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1862-1889.

BÖLÜM 13

ÖRGÜTSEL KRONİZM

Mithat TURHAN¹

Onur KÖPRÜLÜ²

¹ Doç. Dr., Mersin Üniversitesi

² Dr. Öğretim Üyesi, Mersin Üniversitesi

Örgütsel kronizm, son yıllarda farklı bilim insanları ve farklı sektörler tarafından çeşitli yönleriyle ele alınmakla birlikte, örgütsel kronizme yönelik yapılan araştırmaların sayısının gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Örgütsel kronizm kavramının tanımı ve konuya ilişkin farklı görüşlerin açıklanmasından önce, kronizm kelimesinin anlamı ve kökeninin incelenmesinin aydınlatıcı olacağı düşünülmektedir. Kronizm kelimesinin kökeninin Yunanca “khro’ nios” kelimesine dayanmakta olduğu, daha sonra ise İngilizceye “cronyism” olarak geçmek suretiyle evrensel anlamda kullanılmaya başlandığı görülmektedir (Oxford Dictionary of English 2010; Dictionary of Word Origins 1990; Collins English Dictionary and Thesaurus 2000).

Leung ve Barnes (2020: 127), kelimenin “crony” kelimesinden türediğini ve “kalıcı, uzun süreli ve yakın arkadaşlık” anlamına geldiğini belirtmektedir. Sroka and Vveinhardt (2017) benzer bir şekilde kronizm kelimesinin bir örgütteki sosyal bağlantıları kuvvetlendirmek için işe alım uygulamalarında yakın arkadaşlara ayrıcalıklı muamele yapılması durumu olarak ifade etmektedir. Sözlük anlamı olarak kronizmi inceleyecek olursak, kelimenin “güç sahibi kişilerin arkadaşlarına iş vermesi durumu” olarak açıklandığı görülmektedir (Oxford Avdanced Learners Dictionary,2004)

Khatri, Tsang ve Begley (2006), kronizmi, A kişinin B kişinin sosyal ağda paylaşılan üyeliğine dayanarak C kişinin eşit veya üstün hakkı pahasına B kişisini desteklediği karşılıklı bir değişim işlemi olarak tanımlamaktadır. Araslı ve Tümer’e (2008) göre, kronizm, genellikle uzun süreli yakın arkadaşlara (akrabalara) özellikle politikacılara öncelik verme olarak tanımlanır; bu da en çok, niteliklerine aldırış edilmeden göreve getirilmiş yandaşların atanmasında kendini göstermektedir. Araştırmacılar aynı zamanda kronizmin bazı kültürlerde tolere edilebilse de, haksız rekabetten kaynaklanan verimsizlikler nedeniyle toplumsal maliyetleri artırdığını ifade etmiştir. Ayrıca, toplumsal kurumlara duyulan güveni azaltarak, vatandaşlar arasında dar bir bireysel çıkar anlayışını teşvik ettiğini de vurgulamıştır. Etik açıdan incelendiğinde ise kronizm, bir eylemin en büyük faydayı en çok sayıda kişiye sağlaması gerektiği ilkesini ihlal ederek utilarist etik kurallarına aykırı düştüğünü ve sonuç olarak da deontolojik açıdan insanların adil, tarafsız ve eşit muamele görme hakkını ihlal etmekte olduğunun altını çizmiştir (Khatri, Tsang ve Begley, 2006). Levine ve ark. (2010), firma sahiplerinin belirli bazı kişileri kayırmak suretiyle işe alım yapmasının, çok sayıda verimsiz işçinin istihdam edilmesi gibi olumsuz sonuçlara yol açabileceğini vurgulamaktadır. Montgomery (1991) ve Taylor (2000) ise yanlış seçim ve ahlaki tehlike riski mevcut olduğu halde işe alımlarda kronizmi incelemiştir. Keleş ve ark. (2011) de kronizm neticesinde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve bireysel performansta düşüş yaşanabileceği belirtmektedir.

Örgütsel kronizm, bir organizasyon içinde yer alan personele ait kişisel ilişkiler yoluyla diğerlerinden ayrıcalıklı olma durumu olarak ifade edilmekle

birlikte, genellikle ayrıcalıklı olan personele terfi verilmesi, diğerlerinden fazla ödül dağıtımı, diğerlerinden az iş yükü sağlanması gibi şekillerde ortaya çıkabildiği ifade edilmektedir (Altıntaş ve Çetinkaya, 2024).

Kronizmin bir değişim olduğu, ancak, bu süreçte neyin alındığı ve neyin verildiğinin tespitinin asıl önemli olan husus olduğu vurgulanmaktadır. Değiş tokuş edilen şeylerin, her iki taraf için de değerli olmasının ancak bu değişimin sürdürülebilir hale gelmesini mümkün kılabileceği belirtilmektedir. Dolayısıyla, kronizm kapsamındaki ilişkiler kültürler ve organizasyonlar arasında farklılık gösterebilmektedir. Bazı kültürlerde kayırmacılığın odağı, gayri resmi grup üyeliğinin sürdürülmesi iken, diğerlerinde patronaj ilişkileri veya kişisel çıkarlar ve beklentiler şeklinde tezahür edebileceği ifade edilmektedir (Turhan, 2014).

Kronizm ile ilgili yapılan farklı araştırmalardan elde edilen ampirik veriler incelendiğinde kronizmin hem özel sektörde hem de kamu sektöründe karşılaşılan bir durum olduğu vurgulanmaktadır (Kuhnen 2009; Hallock 1997; Kramarz ve Thesmar 2013; Scoppa 2009). Gerek özel sektörde, gerekse kamu sektöründe yaşanan kronizmin meydana getirdiği olumsuz sonuçların ortadan kaldırılması ve kronizmin oluşmasının engellenmesi için, kronizme yol açan faktörlerin incelenmesi gerekmektedir. Pek çok araştırmacı örgütsel kronizmin oluşmasında rol oynayan etkenleri incelemiştir. Khatri ve Tsang'a (2003) göre, kronizm, üst düzey yöneticilere karşı koşulsuz kişisel sadakat ve grup önyargılarından kaynaklanmaktadır. Gücün belirli bir tarafta yoğunlaşması durumunda kayırmacılığın artma eğiliminde olduğu belirtilmektedir (Khatri ve diğerleri, 2006). Ayrıca, bireyin özsaygı eksikliği de kayırmacılığı teşvik eden bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Crocker & Schwartz, 1985). Ayrımcı tutum ve davranışları teşvik etmemek için, organizasyonların etik açıdan sağlam bir kültür oluşturması gerekmektedir (Kaptein, 2011; Ruiz-Palomino ve diğerleri, 2013). Etik kültür, etik davranışı ve ahlaki şeffaflığı yönlendiren temel bir neden olarak kanıtlanmıştır (Adams ve diğerleri, 2001; Trevino & Brown, 2004).

Kronizm ile sıklıkla karıştırılan ve hatta yanlış anlamlar yüklenen nepotizm (kadrolaşma) ve favoritizm (kayıрма) kavramlarının tanımlanması ve sınırlarının belirlenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir (Akuffo and Kivipöld 2019). Kronizm ve nepotizmde, karar verme süreçlerinin çalışanların yetkinliğini belirleyen nesnel kriterlerden ziyade, aile ilişkileri veya çalışanların öznel duygulara dayanan kayırmalarıyla yönlendirildiği sivil toplum kuruluşlarındaki iç yolsuzluk biçimleri olarak analiz edilmektedir (Dobrowolski ve ark. 2022). Oktay (1983), kayırmacılığı “aynı okuldan, bölgeden olmak gibi belirli kriterleri önceliklendirmek, aynı siyasi partiyi desteklemek ve kamu bürokrasisindeki yönetim işlerini düzenleyen evrensel kriterleri ve kamu kuruluşlarının toplumla olan ilişkilerini görmezden gelmek” olarak tanımlamaktadır. Ford ve Mclaughlin (1986) Nepotizmi genel anlamıyla aynı akrabaların

aynı kuruluştaki istihdam edilmesi olarak açıklamaktadır. Nepotizm ve kronizm işletmelerde sıklıkla rastlanan ve özellikle meydana getirdiği olumsuz sonuçlar nedeniyle pek çok araştırmaya konu olan olgular olarak ifade edilebilir. Her ne kadar doğaları gereği belgelenmeleri çok da kolay olmasa ve verimlilik ve kalitede ciddi düşüşler yaratıyor olsalar bile akademik hayatta gerçekleştirilen pek çok çalışmanın ebeveynlerin, çocuklarının çalıştıkları işletmelerde işe alınmasını kolaylaştırma eğiliminde oldukları ortaya konulmaktadır (Ponzo ve Scoppa, 2010).

ÖRGÜTSEL KRONİZMİN BOYUTLARI

Örgütsel kronizm ilgili çalışmalar incelendiğinde örgütsel kronizmin temel olarak üç boyut altında incelendiği görülmektedir. Bu boyutlar; paternal (babacan) kronizm, iç grup yanlılığı ve karşılıklı çıkar alışverişi (faydacı) kronizmi şeklinde sıralanmaktadır (Altıntaş ve Çetinkaya, 2024: 139).

İç Grup Yanlılığı

Hofstede kültürleri kolektivist (toplumculuk) veya bireyci (bireycilik) olarak sınıflandırmaktadır. Kolektivist toplumlarda, çocuklar biz» duygusuyla yetiştirilmektedirler. Çocukların yetiştirilmesi sadece anne ve babanın sorumluluğunda değil aynı zamanda büyükanne ve büyükbabaların ve diğer akrabaların sorumluluğu olarak görülmektedir. “Çocuklar yetişkinliğe eriştiklerinde, kendilerini toplumdaki bir iç grubun parçası olarak görmeyi öğrenirler”. İç grup, vurgusu sadece aile üyelerini değil aynı zamanda örgütlerde veya sosyal ortamlarda kişinin kendisine daha yakın gördüğü kişileri de kapsamaktadır. Bireyin iç grup olarak sınıflandırdığı kişiler ile arasında psikolojik bir karşılıklı bağımlılık ilişkisi gelişme göstermekte ve iç grup üyeleri gruba üye olamayanlara göre daha avantajlı noktalara gelebilmektedirler. Kolektivist kültürlerin aksine bireyci kültürlerde yetiştirilen çocuklarda ise ben duygusu hâkimdir. Ben duygusu ile yetiştirilen bireyler başka yerlerde yaşama eğiliminde olduklarından akrabalarıyla bir arada olmazlar. Bu kültür içinde yetiştirilen bireyler karşısındaki diğer kişileri grup aidiyetlerinden ziyade kişisel özellikleri ile sınıflandırma eğilimindedirler (Turhan, 2014: 297).

Örgütsel kronizmin alt boyutlarından birisi olan iç grup yanlılığı bireyin grubun üyesi olarak gördüğü kişileri, grubun dışında bulunan diğer kişilerden daha pozitif şekilde değerlendirmesi anlamına gelmektedir (Güldamlası, 2022: 11). İş görenin örgüt içinde olumlu muamele görmesi ortaya koymuş olduğu performanstan grubun içinde yer alıp almadığına bağlı olarak şekillenmektedir. Grup üyeliği kapsamında ise , benzer siyasi görüşe sahip olmak, cinsiyet, aile bağları, aynı eğitim kurumundan mezun olmuş olmak ve arkadaşlık gibi kriterlere sahip olmak olumlu davranışlar görmenin temelini oluşturmaktadır (Bilal vd., 2000:64). Bireyin grubun üyesi olmasından ötürü kariyer basamaklarında ilerlemenin ve önemli pozisyonlarda yer almanın temelinde, kişinin sahip olduğu eğitimden veya ortaya koymuş olduğu performanstan ziyade,

mensubu olduğu örgütün merkezinde bulunan kişilerle bağlantı kurulması gerekliliği ön plana çıkartılmaktadır. Bu durum ise bireyin ne bildiğinden ziyade kimi tanıdığıyla veyahut hangi grubun üyesi olduğu ile ilişkilendirilmektedir (Hurley, Fagenson ve Sonnenfeld, 1997: 69-70). İç grup yanlılığıyla birlikte örgüt içindeki gruplara ayrıcalık tanınması söz konusu olmakta bu durum ise grubun dışındaki diğer gruptakilerden daha fazla kaynağa, fırsata ve ayrıcalıklara sahip olmanın kapısını aralamaktadır. Bu durum ise grup dışındaki diğer kişiler üzerinde adaletsizlik duygusunu yaratmakta ve motivasyon kaybını beraberinde getirebilmektedir (Aydın, 2024:20).

Paternal (Babacan) Kronizm

“Paternal kelimesi Türkçemize babacan olarak çevrilmiş olup yöneticiyle astları arasındaki sadakate dayalı ilişkiyi tanımlamaktadır” (Altıntaş ve Çetinkaya, 2024: 143). Paternal kronizm iç grup yanlılığından farklı olarak, bir kişi veya grubun grup içi olup olmamasından bağımsız olarak kayırılan tarafların yöneticilerine olan itaatleri ve sadakatleri üzerine şekillenen kronizm türü olarak ön plana çıkmaktadır (Saluğu, 2024: 21). Paternal kronizmde yönetici kendisine sorgusuz sualsiz itaat eden ve sadık personele karşı kayırmacı tutum içine girmektedir. Yöneticiler astlarının faydalarına dokunacak eylemleri yerine getirirken yaratmış olduğu faydaların toplamı, yöneticinin astların üzerindeki otoritesini tesis etmesini mümkün kılarken ve daha da kuvvetlendirirken astlar ve üstler arasında sadakat güç ilişkisi tesis edilmektedir (Berk ve Özbağ, 2024:2140). Bu ilişkinin devam etmesi ise itaatkâr personelin diğer çalışanlardan daha fazla el üstünde tutulmasını ve kayırılmasını beraberinde getirmektedir. Kurulan bu ilişkinin devam etmesi ise yöneticinin astına sunmuş olduğu kayırmanın ortaya çıkartmış olduğu minnet duygusuna ve astın bu ilişkinin devam etmesine yönelik iradesine ve arzusuna bağlı olarak şekillenmektedir (Aksoy Kürü, 2024: 288).

Karşılıklı Çıkar Alışverişi (Faydacı) Kronizmi

Kronizmin diğer boyutlarından birisi ise karşılıklı çıkar alışverişidir. Kronizmin bu boyundaki temel bakış açısı, örgütteki ilişkilerin karşılıklı çıkar temelinde şekillenen alışverişe dayandığı gerçeğidir (Aydın, 2024: 21). Babacan kronizmden farklı olarak ilişkiler sadakat yerine çıkarların ağırlıkla ön planda tutulduğu bir yapıdadır. Temel hareket noktası tarafların birbirleri için karşılıklı fayda yaratmasıdır. Karşılıklı faydadan kasıt ise bilgi paylaşımı, maddi unsurlar, hataların görülmemesi, gizlenmesi, tarafların birbirini desteklemesi gibi unsurlardır (Gültekin, 2021:11; Altıntaş ve Çetinkaya, 2024: 145)

Kronizm, performansla ilgili olmayan faktörlere veya karşılıklı çıkar ilişkilerine dayalı olarak çalışanların kayırılmasını içermektedir. Örgütsel kronizm sürecinde, genellikle bir tarafın çıkarlarına dayalı olarak bir tarafın desteklenip diğer tarafın dışarıda bırakılması ve hatalarının örtbas edilmesi gibi durumlar gözlemlenebilmektedir (Yan ve Bei, 2009).

Örgütsel Kronizmin Sonuçları

Yöneticilerin astlarına grup içinde ve grup dışında olmalarından ötürü farklı şekilde davranmaları sonucunda iş görenlerin iş tatminlerinde, örgütsel bağlılıklarında ve astların elde edecekleri kazanımlarına göre farklılıklar söz konusu olacaktır. Güvenilir yardımcıları olarak iç grup üyeleri amirlerine yönelik yüksek düzeyde bağlılık ve minnet duygusu geliştirme eğilimindedirler. İş hayatlarında minnet duygusu ile beslenen iş görenlerin, duygusal bağların gelişmesi sonucu amirlerine karşı bir adanmışlık hissiyatı sonucunda iş tatminleri de yüksek düzeylere ulaşabilmektedir. Ayrıca grup içinde bulunan üyelerin iş yüklerinin grup dışındaki üyelere nazaran az olması, terfilerinin daha hızlı olması, rol belirsizliği ve rol çatışması yaşamamaları nedeniyle de iş tatminleri yükselebilmektedir (Khatrı ve Tsang, 2016:291).

Diğer taraftan tüm bu olumlu koşullardan mahrum olan, grubun dışındaki kişiler, mevcut koşulların varlığından, adaletsizliğinden şikâyetçi olmaktadır (Hurley, Fagenson ve Sonnenfeld, 1997: 70). Grup dışındaki bireyler açısından örgütsel kronizmin artmasıyla birlikte iş görenlerin iş tatminlerinde azalış ve örgütsel adalet algılarından olumsuzluk yapılan araştırmalarla da ortaya konulmuştur (Erol, ve Savaş, 2020: 1946).

Adalet duygusunun zarar görmesi durumunda ekonomik çıktılarının ve kazanımlarının belirsiz olmasına neden olduğu, bu durumun ise iş görenler üzerinde strese neden olduğu ifade edilmektedir. (Rousseau ve diğerleri, 2009: 307). Stresin artması ile birlikte çalışanın depresyona girmesi, hassasiyet düzeyinin, gerekli gereksiz kaygıya ve korkuya kapılması ve bireyin kendisini sosyal çevresinden soyutlaması sonucunu beraberinde getirmektedir. Bu rahatsızlıklar ise akıl sağlığının bozulmasına, ağır şekilde izleyen depresyonlara, kalp ve damar hastalıklarına yol açabilmektedir (Rousseau ve diğerleri, 2009: 306). Ayrıca stres, iş görenlerin duygusal olarak harabiyete uğramasına, uykusuzluğa sebep olabilmekte, tüm bunların sonucunda ise iş görenlerin işe devamsızlıklarında artış ortaya çıkabilmektedir. Tüm bu olumsuzluklar ise iş görenlerin performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir (Elovainio ve diğerleri, 2002: 105-106; Greenberg, 2006: 58-59; Spell ve Arnold, 2007: 743).

Kronizm, haksız rekabetten kaynaklanan verimsizliklere sebep olabilmekte bu durum ise toplumsal maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Bunu yanı sıra örgütlere olan güven duygusunun zedelenmesine neden olmaktadır (Şantaş vd. 2018: 39). Ayrıca kronizmle birlikte organizasyonel norm ve değerlerin kişisel çıkarlarla yer değiştirmesi mümkün hale gelmekte bu durum ise kronizm temelinde kurulan ilişkilerin güç elde etme arayışına dönüşmektedir (Turhan, 2004: 297). Kronizm ile birlikte çalışanların örgütsel bağlılıkları azalmakta ve bireysel performanslarını düşmektedir (Khatrı ve Tsang, 2003: 297-298). Ayrıca kronizmin varlığı örgütün dış çevresel koşullardaki değişimi anlayabilme ve bu değişikliklere uyum sağlama kapasitesini de azaltabilmektedir (Şantaş vd. 2018: 40).

KAYNAKÇA

- Adams, J. S., Tashchian, A., & Shore, T. H. (2001). Codes of ethics as signals for ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 199-211.
- Aksoy Kürü, S. (2022). Kronizm. İçinde T.Moç., Örgütlerde *toksik davranışlar* (s.275-301). İstanbul: Kriter.
- Altıntaş, M. ve Çetinkaya, F. F. (2024). Örgütsel *kronizm*, Örgütlerde saplantı tutum ve davranışlar içinde, Eğitim Yayınevi, Ankara, ISBN:978-625-6251-45-8
- Altıntaş, M., Çetinkaya, F. F. (2024). Örgütsel Kronizm. İçinde E. Merdan, F.Korkmaz, *Örgütlerde saplantılı tutum ve davranışlar* (s.139-153). Konya: Eğitim Yayınevi
- Araslı, H. ve Tümer, M. 2008. Nepotism, favoritism and cronyism: a study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus, *Social Behavior And Personality*, 2008, 36(9), 1237-1250© Society for Personality Research (Inc.)
- Akuffo, I. N., and K. Kivipõld. (2019). Influence of leaders' authentic competences on nepotism-favouritism and cronyism. *Management Research Review* 43 (4):369–386. doi: 10.1108/MRR-02-2019-0078.
- Aydın, D. (2024). *Algılanan örgütsel kronizm ile etik liderlik ve psikolojik sermaye ilişkilerinin hastane çalışanları üzerine örneklem incelenmesi*. Yayınlanmamış **Yüksek Lisans Tezi**. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Berk, S. S., & Özbağ, G. K. (2024). Lojistik Çalışanlarında Örgütsel Kronizm ve Örgütsel Dayanıklılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 11(112), 2138-2148.
- Bilal, A. R., Fatima, T., & Imran, M. K. (2020). Shutting eyes to merit! the curse of cronyism in pakistani small and medium scale business. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 7(1), 61-90.
- Collins English Dictionary and Thesaurus (2000). London: HarperCollins Publisher.
- Crocker, J., & Schwartz, I. (1985). Prejudice and ingroup favoritism in a minimal intergroup situation: effects of self-esteem. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11(4), 379-386.
- Dictionary of Word Origins (1990). Bloomsbury, UK.
- Dobrowolski, Z., Sulkowski, L., Przytula, S. ve Rasticova, M. (2022). Do nepotism and cronyism have payoff boundaries? A cross-country investigation, *Problems and Perspectives in Management*, Volume 20, Issue 2, pp. 236-247, [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.19](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.19)
- Elovainio, M. Kivimäki, M. and Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92(1), 105- 108.
- Hallock, K. (1997). Reciprocally interlocking boards of directors and executive com-

- pensation. *J. Financ. Quant. Anal*, 32:331–344
- Erol, Y., Savaş, E. B. (2020). Kronizmin iş tatminine etkisi: örgütsel adaletin aracılık rolü, *BMIJ*, 8(2): 1944-1971.
- Ford, R. and McLaughlin, F. (1986). Nepotism: boon or bane, *Personnel Administrator*, Vol. 31, pp. 78-89.
- Greenberg, J., (2006). Losing sleep over organizational injustice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 58–69.
- Güldamlası, Ö. (2022). *Örgütsel kronizm ve karanlık üçlü'nün örgütsel iletişim doyumu üzerindeki etkisi*.Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Gültekin, G. (2021). *örgütsel kronizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Hurley, A. E., Fagenson-Eland, E. A., & Sonnenfeld, J. A. (1997). Does cream always rise to the top? An investigation of career attainment determinants. *Organizational Dynamics*, 26(2), 65-71.
- Kaptein, M. (2011). From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 513-530.
- Khatri, N., & Tsang, E. W. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289-303.
- Khatri, N., E. W. Tsang, and T. M. Begley. (2006.). Cronyism: A cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies* 37 (1):61–75. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400171.
- Kramarz, F., Thesmar ,D. (2013). Social networks in the boardroom. *J. Eur. Econ. Assoc.* 11:780–807
- Kuhnen CM (2009) Business networks corporate governance, and contracting in the mutual fund industry. *J. Financ.*, 64:2185–2220
- Leung, T. K. P. ve Barnes, B. R. (2020). Ethical cronyism: An insider approach for building guanxi and leveraging business performance in China. *Asia Pacific Business Review*, 26(2), 124-148.
- Levine DK., Weinschelbaum, F., Zurita, F. (2010). The brother in law effect. *Int. Econ. Rev.* 51:497–507
- Montgomery, J.D. (1991). Social networks and labor-market outcomes: toward an economic analysis. *Am. Econ., Rev.* 81:1408–1418
- Oxford Advanced Learner's Dictionary (2004). UK: Oxford University Press.
- Oxford Dictionary of English (2010). UK: Oxford University Press.
- Ponzo, M. Ve Scoppa, V. (2010). A Simple model of nepotism, Working paper n. 17-

2010, Università Della Calabria, chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcg-lclefindmkaj/http://www.ecostat.unical.it/repec/workingpapers/WP17_2010.pdf adresinden 19.12.2024 tarihinde erişim sağlanmıştır

- Rousseau, V., Salek, S., Aube, C. and Estelle, M. M. (2009). Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: The moderating effect of coworker support and work autonomy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14 (3), 305- 317.
- Ruiz-Palomino, P., Martínez-Cañas, R., & Fontrodona, J. (2013). Ethical culture and employee outcomes: The mediating role of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 173-188.
- Scoppa, V. (2009). Intergenerational transfers of public sector jobs: a shred of evidence on nepotism. *Public Choice* 141:167–188
- Spell, C.S. and Arnold, T.J. (2007). A Multi-level analysis of organizational justice climate, structure, and employee mental health. *Journal of Management*, 33 (5), 724-751.
- Sroka, W., & Vveinhardt, J. (2017). Nepotism and favoritism in the steel sector: Are these phenomena prevalent? In *Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability* (IMES 2017), 952-962.
- Şantaş, F., Şantaş, G., Özer, Ö., & Güleç, M. B. (2018). Sağlık çalışanlarında örgütsel kronizm ve işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(3), 37-54.
- Taylor CR (2000). The old-boy network and the young-gun effect. *Int. Econ. Rev.* 41:871–891
- Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 69-81.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of business ethics*, 123, 295-308.
- Yang, Y., Hu, B. (2009). Notice of retraction: The antecedents of organizational cronyism. *International Conference on Management and Service Science* (1-4).

BÖLÜM 14

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERSPEKTİFİNDEN YEŞİL SİGORTACILIK

Erdinç CESUR¹

¹ Öğr.Gör.Dr.**ORCID NO:** 0000-0002-4697-3866
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Sapanca MYO,
Finans-Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, Sakarya, Türkiye.
ecesur@subu.edu.tr

GİRİŞ

“Uzun Vadeli Karlılık ve Rekabetçilik Elde Etmek İçin Sürdürülebilirlik” kitabının önsözünde, EFMD Genel Müdürü ve CEO’su Prof. Eric Cornuel sürdürülebilirlik için “çocuklarımıza ve çocuklarımızın çocuklarına olan borcumuzu, onların mirasını kendimiz için harcamamak olmalı” olarak ifade etmektedir. (EFMD, European Foundation for Management Development-Avrupa Yönetim Geliştirme Vakfı). Günümüzde hemen hemen her kurum ve kuruluş bu söz konusu amaç için de uzun vadeli zenginlik ve refah yaratan, atıkları ortadan kaldıran, çevremizi koruyan ve iş yaratan sürdürülebilir önlemleri benimseyerek iş yapmanın önemini vurgulayarak bu duyarlılığı göstermemiz gerektiğini vurgulamaktadır (Scott, 2017). Kantabutra da (2022) çalışmasında özellikle *Kurumsal Sürdürülebilirlik* konusunun, kurumsal liderler için kapsamlı bir hedef haline geldiğini, şirketlerinin hayatta kalması ve gelişmesi için, yüksek hızlı çevrenin getirdiği belirsizliklerle veya “kötü sorunlarla” günlük olarak başa çıkmaları gerektiğini ifade etmektedir. Sürdürülebilirliği anlamak için esasen büyük resmi anlamak esastır; yani bu sürdürülebilirlik ve benzeri terimlerin *refah ve uzun ömürlülüğü* kapsadığını kabul etmek ve analitik düşünce olarak bunun neleri kapsadığına dair bir farkındalık geliştirmek oldukça önem arz etmektedir (Ditlev-Simonsen, 2022; Scott, 2017). Bu çalışma tam da böyle bir amaç gibi *sürdürülebilirlik perspektifinden yeşil sigortacılık* hakkında bir farkındalık oluşturma amacı gütmektedir.

Doğal iklim değişiklikleri ve antroposenik (*Antroposenik tehlikeler, insan eylemi veya eylemsizliğinden kaynaklanan*) tehlikeler dünyada tüm canlıların yaşamını küresel bir zorlukla karşı karşıya bırakmaktadır (Dominey-Howes, 2018). Diğer yandan da biyolojik çeşitliliğin kaybı, su yönetimi, hızla artan nüfus artışı ve hızlı, plansız kentleşme gibi karşı karşıya olduğumuz diğer sürdürülebilirlik zorlukları da göz önüne alındığında konu daha da önemli hale gelmektedir (Ditlev-Simonsen, 2022; Sasidharan ve diğ., 2021). Konuyla ilgilenen araştırmacıların birçoğu, genel olarak, *uzun vadede devamlılık kapasitesinin* (sürdürülebilirliğin) -çevreden daha fazlasıyla- ilgili olduğunu kabul ve ifade etmektedirler. Zira, çevre hepimiz için en önemli endişe olmalıdır. Çünkü her işletme (ve yaşamın) kaynağı ondan gelmektedir. Bununla birlikte, sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel yönlerine odaklanmak -özellikle bir işletme bağlamında- hem dar görüşlü hem de tarafı olabileceği de yine aynı şekilde birçok araştırmacı ve yazar tarafından ifade edilmektedir (Ditlev-Simonsen, 2022; Scott, 2017).

Örneğin, sürdürülebilirlik kavramının her yerde bulunması nedeniyle, zamanla farklı söylemler ortaya çıkmış ve bu kavram, sıklıkla ayrı şekillerde ele alınan sosyal sorumluluk, çevre yönetimi veya işletme sürdürülebilirliği ile ilişkilendirilmiştir. Bu farklı söylemler, sürdürülebilir kalkınmadaki rolleri ve sorumlulukları sorgulanan şirketler üzerindeki çekiciliğini de ortaya koymuştur (Giovannoni ve Fabietti, 2013; Ditlev-Simonsen, 2022). Hükümetler

ekonomik yavaşlamadan çıkış yolları ararken, politika yapıcılar ekonomileri canlandırmak ve iş yaratmak için iklim değişikliği yükümlülüklerini yerine getirmeyi amaçlayan müdahaleleri kullanmaya çalışırken daha da fazla zemin kazanmıştır Heinberg ve Lerch, 2010).

Bu çalışmanın amacı, *sürdürülebilirlik perspektifinden yeşil sigortacılık* hakkında daha geniş bir şekilde tartışılması için temel oluşturmaktır. Çalışmada sürdürülebilirlik hakkındaki temel sayılabilecek tanımlamalar ve açıklayıcı bilgilerin yanında *sürdürülebilirlik-sigortacılık ilişkisi* ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada söz konusu ilişkinin tüm boyutları ile analiz edilebileceği iddiasından uzak kalılabileceğinin de altının çizilmesi gerekmektedir. Ancak, bu çalışmayla *sürdürülebilirlik perspektifinden yeşil sigortacılığı* teşvik etmede bundan sonraki çalışmalarda sigortanın rolünün derinlemesine incelenmesi için tartışmaya bir katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu çalışmada öncelikle sürdürülebilirlik kavramı ve boyutları incelenecek ardından da sürdürülebilirlik perspektifinden yeşil sigortacılık konusu ele alınacaktır.

1.Sürdürülebilirlik Kavramı ve Boyutları

1983 yılında kurulan *Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu* (WCED), 1987 yılında “*Ortak geleceğimiz*” başlıklı bir rapor yayınlamıştır. Belge, komisyon başkanı *Gro Harlem Brundtland*’ın adıyla “*Brundtland Raporu*” olarak anılmaya başlanmıştır (Brockett ve Rezaee, 2012; Ditlev-Simonsen, 2022). Bu rapor esasen günümüzde genel olarak anlaşıldığı şekliyle “*sürdürülebilir kalkınma*” için yol gösterici ilkeleri içermektedir. Öncesinde de “*sürdürülebilirliğe*” atfen, küresel kamu politikasının dikkatini çekmede bir dönüm noktası olan, “*hayatta kalmamız için hayati önem taşıyan birçok doğal kaynağın bir veya iki nesil içinde tükeneceğini*” öngören Roma Kulübü’nün (Meadows ve diğ., 1972) raporunun da burada belirtilmesi yerinde olacaktır.

Sürdürülebilirlik kavramı, 1987 Brundtland Raporu’nda “*kamu politikalarının neyi başarması gerektiğinin*” bir ifadesi olarak ilk kez politika odaklı araştırmalarda da popüler hale gelmiştir (Brockett ve Rezaee, 2012; Ditlev-Simonsen, 2022; WCED, 1987). Bu belge, bir yandan insanlığın daha iyi bir yaşam özelemleri ile diğer yandan doğanın dayattığı sınırlamalar arasındaki gerilimle ilgili olması bakımından oldukça önemlidir. Brundtland ve meslektaşlarının bu çalışmada “*Dünya uluslarının daha iyi bir yaşam özelemleri, sınırlı doğal kaynaklar ve çevresel bozulmanın tehlikeleriyle nasıl uzlaştırılabilir?*” sorusuna cevap aramışlardır (Ditlev-Simonsen, 2022). Sonuç olarak üzerinde fikir birliğine varılan cevap “*gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan, bugünün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma*” şeklinde “*sürdürülebilir kalkınma*” şeklinde olmuştur (Kuhlman ve Farrington, 2010). Açıkça belirtmek gerekirse “*sürdürülebilirlik*” kavramını benimseyen ve bugün sahip olduğu yaygın tanınırlığı kazandıran bu rapordur (Brockett ve Rezaee, 2012; Ditlev-Simonsen, 2022; Kuhlman ve Farrington, 2010).

1.1.Sürdürülebilirlik Kavramı

Wiersum (1995), sürdürülebilirlik kavramının ilk olarak ormancılık alanında ortaya atıldığını ve burada ormanın “*yeniden büyüme sürecinde verdiği fazlasını asla hasat etmemek*” anlamına geldiğini ileri sürmektedir. “Sürdürülebilirlik” kelimesi Cambridge sözlüğünde “*Sustainability; belirli bir süre devam edebilme niteliği, topluluğun uzun vadeli sürdürülebilirliği, çevreye az veya hiç zarar vermeyen ve bu nedenle uzun süre devam edebilen nitelik, şirketin çevresel sürdürülebilirliğe olan bağlılığı*” olarak tanımlanmaktadır (dictionary.cambridge.org). Yine aynı sözlükte bu kelimenin çevre ve doğal kaynaklarla ilgili olabilecek anlamı için; “*mal ve hizmetlerin, yerine konulamayan kaynakları kullanmayan ve çevreye zarar vermeyen yollarla üretilmesi gerektiği fikri*” olarak açıklanmaktadır. Wilderer (2007), sürdürülebilirlik kelimesi için Almanca “*Nachhaltigkeit*” kelimesinin ilk kez 1713 yılında bu anlamda kullanıldığını belirtmektedir. Yazar çalışmasında, doğal kaynakların gelecek için koruma kaygısının çok yıllık olduğunu, belirterek, eskiden “*Paleolitik atalarımızın avlarının neslinin tükenmesinden endişe ettiklerini ve ilk çiftçilerin toprak verimliliğinin korunması konusunda endişeli olduklarını*” ileri sürmüştür.

Sürdürülebilirlik kavramı Türk Dil Kurumunun sözlüğünde ise, “*sürdürülebilir olma durumu olarak, bir durum veya herhangi bir şeyin devam etmesini sağlamak, onu devamlı kılmak*” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Kidd’in (1992) vurguladığı gibi, sürdürülebilirlik kavramı yeni değildir, oldukça uzun bir geçmişi vardır ve zaman içinde evrimleşmiştir. Önemlisi, bu evrimin sürdürülebilirlik kavramlarını şekillendiren farklı “*entelektüel ve politik düşünce akımlarından*” etkilenmiş olmasıdır. *Sürdürülebilirlik* genellikle kaynak kullanımını bağlamında bir rehber ilke olarak tanımlanır. İlgili çevresel sistemlerin yenileyici kapasitesini korurken ihtiyaçların kalıcı olarak karşılanmasını sağlamayı amaçlar (Brockett ve Rezaee, 2012; Ditlev-Simonsen, 2022; Ioannou ve Serafeim, 2019). Sürdürülebilirlik ile ilgili literatürde daha önce yapılmış tanımlardan bazıları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Sürdürülebilirlik Hakkında Literatürde Yer Alan Bazı Açıklamalardan Örnekler

Yazar/Yıl	Tanımlar/Açıklamalar
WCED (1987)	“Yeni bir kalkınma yolunun gerekli olduğunu gördük, insan ilerlemesini sadece birkaç yerde birkaç yıl boyunca değil, tüm gezegen için uzak geleceğe kadar sürdürülecek bir yol. Bu nedenle “sürdürülebilir kalkınma” sadece “gelişmekte olan” ülkeler için değil, aynı zamanda endüstriyel ülkeler için de bir hedef haline gelmektedir.”
	“Sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan, bugünün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınmadır. İçinde iki temel kavram barındırır: ihtiyaçlar kavramı, özellikle de dünyanın yoksullarının temel ihtiyaçları, bunlara üstün öncelik verilmelidir ve teknoloji ve sosyal örgütlenmenin durumu tarafından çevrenin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçları karşılama yeteneği üzerinde uygulanan sınırlamalar fikri.”
	“Temel asgari düzeyin ötesine geçen yaşam standartları, yalnızca her yerdeki tüketim standartları uzun vadeli sürdürülebilirliğe önem veriyorsa sürdürülebilir. Yine de çoğumuz, örneğin enerji kullanım kalıplarımızda, dünyanın ekolojik olanaklarının ötesinde yaşıyoruz. Algılanan ihtiyaçlar sosyal ve kültürel olarak belirlenir ve sürdürülebilir kalkınma, ekolojik olarak mümkün olanın sınırları içinde olan ve herkesin makul bir şekilde arzulanabileceği tüketim standartlarını teşvik eden değerlerin teşvik edilmesini gerektirir.”
	“Ekonomik büyüme ve kalkınma açıkça fiziksel ekosistemdeki değişiklikleri içerir. Her yerdeki her ekosistem bozulmadan korunamaz.”
World Bank. (1987).	“Bitki ve hayvan türlerinin kaybı, gelecek nesillerin seçeneklerini büyük ölçüde sınırlayabilir, bu nedenle sürdürülebilir kalkınma bitki ve hayvan türlerinin de korunmasını gerektirir.”
	“Sürdürülebilir büyüme, yoksulluğun azaltılması ve sağlam çevre yönetimi gibi çoklu kriterleri karşılamak.”
	“Çevresel konularla ilgili endişeleri artırmak ve çevre yönetimi için sağlam uygulamaları hayata geçirme kapasitesini geliştirmek her ikisi de büyüme, yoksulluğun azaltılması ve sağlam çevre yönetimi hedefleri arasında uzlaştırma sağlamak ve uygun durumlarda uzlaşma sağlamak için gereklidir.”
Allen, R. (1980).	“Çevre yönetimi büyük ölçüde sürdürülebilir ekonomik büyüme ve yoksulluğun azaltılması gibi daha geniş hedeflere ulaşmanın bir aracı olarak görülmelidir.”
	“Sürdürülebilir kullanım basit bir fikirdir: Türleri ve ekosistemleri, pratik amaçlar için sonsuza kadar kendilerini yenilemeye devam etmelerine izin verecek düzeylerde ve biçimlerde kullanmalıyız.”
	“Bir ekosistemin veya türün kullanımının sürdürülebilir olmasını sağlamanın önemi, bir toplumun söz konusu kaynağa olan bağımlılığına göre değişir. Geçimlik bir toplum için, tüm canlı kaynaklarının değışe bile çoğunun sürdürülebilir kullanımı esastır. Ekonominin çeşitliliği ve esnekliği ne kadar fazlaysa, belirli kaynakları sürdürülebilir bir şekilde kullanma ihtiyacı o kadar az olur, ancak aynı şekilde kullanmama bahanesi de o kadar az olur.”
	“İnsanların biyosferin korunması gereken kısımlarını korumasını ve geri kalanını yalnızca sürdürülebilir şekilde değıştirebilmesini sağlamak esastır.”
	“Sürdürülebilir kalkınma, insan ihtiyaçlarının kalıcı olarak tatmin edilmesini ve insan yaşam kalitesinin iyileştirilmesini sağlayacak kalkınmadır.”

Brundtland, G.H. (1989).	“Komisyon, sürdürülebilir kalkınmayı, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan, mevcut nesillerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak olarak tanımladı. Siyasi reform, bilgi ve kaynaklara erişim ve uluslar içinde ve arasında daha adil ve eşit bir servet dağılımı gerektirir”
Braat, LC ve Steetskamp, I. (1991).	“Ekolojik olarak sürdürülebilir kalkınma, ekonomik ekolojik sistemin ekonomik yapısı, organizasyonu ve faaliyetlerinde, maksimum refaha yönelik ve mevcut kaynaklarla sürdürülebilen değişiklikler olarak düşünülebilir.”
Pearce, DW, Warford, JJ (1993).	“Sürdürülebilir kalkınma, doğal kaynak tabanının bozulmasına izin verilmeyen bir süreci tanımlar. Gerçek geliri ve yaşam kalitesini artırma sürecinde çevresel kalitenin ve çevresel girdilerin bugüne kadar takdir edilmemiş rolünü vurgular.”
Hettne, B. (1990).	“Her bir eko bölgede, kültürel ve ekolojik veriler ile uzun vadeli ve acil ihtiyaçlar ışığında, bölgenin özel sorunlarına yönelik özel çözümler gerektiren bir gelişme tarzı.”
Barbier, EB (1987).	“Sürdürülebilir ekonomik kalkınma. Genel anlamda, birincil amaç, kaynak tükenmesini, çevresel bozulmayı, kültürel bozulmayı ve sosyal istikrarsızlığı en aza indiren kalıcı ve güvenli geçim kaynakları sağlayarak dünyanın yoksullarının mutlak yoksulluğunu azaltmaktır.”
Goodland, R. ve Ledec, G. (1987).	“Sürdürülebilir kalkınma burada, gelecekte benzer faydaların olası potansiyelini tehlikeye atmadan, şu anda mevcut olan ekonomik ve toplumsal faydaları optimize eden bir sosyal ve yapısal ekonomik dönüşümler örneği olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilir kalkınmanın birincil hedefi, birçok insan nesli boyunca sürekli olarak sürdürülebilecek makul ve eşit olarak dağıtılmış bir ekonomik refah düzeyine ulaşmaktır.” Sürdürülebilir kalkınma, yenilenebilir doğal kaynakların, onları ortadan kaldırmayacak, bozmayacak veya gelecek nesiller için yararlılıklarını başka şekillerde azaltmayacak şekilde kullanılmasını ifade eder. Sürdürülebilir Kalkınma ayrıca, gelecek nesillerin bunlara kolayca erişmesini gereksiz yere engellemeyecek şekilde yenilenemeyen (tükenebilir) mineral kaynaklarının kullanılmasını da ifade eder. “Sürdürülebilir Kalkınma aynı zamanda yenilenebilir enerji kaynaklarına düzenli bir toplumsal geçişin yüksek olasılığını garanti altına alacak kadar yavaş bir oranda yenilenemeyen enerji kaynaklarının tüketilmesi anlamına gelir.”
Group of Seven. (1989).	Çevre koruma, ticaret, kalkınma, enerji, ulaşım, tarım ve ekonomik planlama gibi konuların ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle, ekonomik karar alma sürecinde çevresel hususlar dikkate alınmalıdır. Sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için, ekonomik büyüme ve kalkınmanın çevrenin korunmasıyla uyumlu olmasını sağlayacağız. Çevre koruma ve ilgili yatırımlar ekonomik büyümeye katkıda bulunmalıdır”
Howe, CW (1979).	Sorumlu Bir Doğal Kaynak Politikası İçin Kılavuzlar: Zaman içinde sabit ve etkili bir doğal kaynak tabanını korumayı amaçlayan faaliyetler dikkate alınmalıdır. Değişmeyen bir kaynak tabanını değil, gelecek nesillerin üretim olanaklarını koruyan veya genişleten bir dizi kaynak rezervi, teknoloji ve politika kontrolünü ifade eder.”
Pezzey, J. (1989).	“Sürdürülebilir kalkınmanın standart tanımı, nesiller arası eşitliğin bir ölçütü olarak açıkça çekici olması nedeniyle, kişi başına düşen faydanın azalmaması olacaktır.”
Conway, G. ve Barbier, E. (1988).	“Tanımlanması daha zor olan sürdürülebilirliktir. “Sürdürülebilir” kelimesinin yaygın kullanımı, stres karşısında bir miktar aktiviteyi sürdürme yeteneğini ima eder. Bu nedenle tarımsal sürdürülebilirliği, bir tarlanın, çiftliğin veya ulusun, stres veya şok karşısında üretkenliğini sürdürme yeteneği olarak tanımlıyoruz.”

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

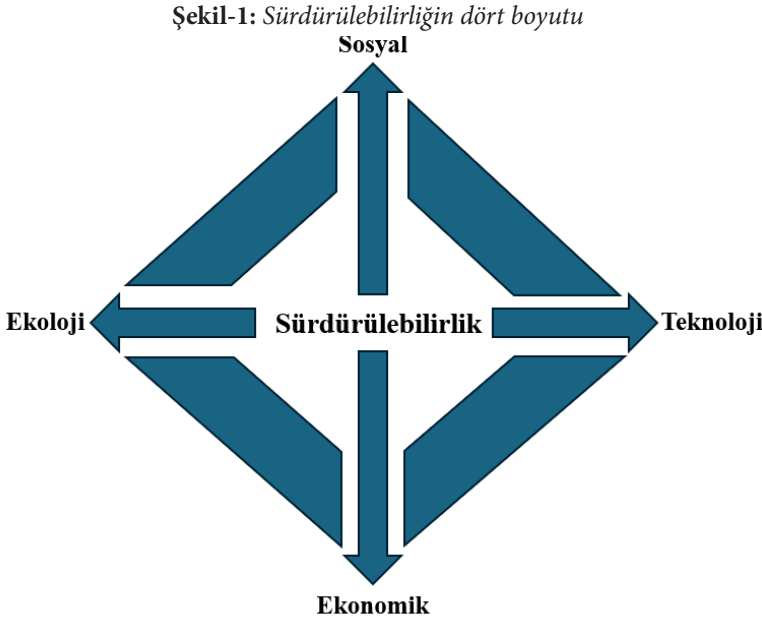
1.1.Sürdürülebilirliğin Boyutları

Bilindiği üzere, günümüzde sürdürülebilirlik hemen hemen her ekonominin ve organizasyonların en önemli önceliklerinden bir haline gelmiştir. Sürdürülebilir kalkınma, yoksulluğun ortadan kaldırılması, eşitsizliklerin azaltılması ve doğal kaynakların ve ekosistemlerin sürdürülebilir yönetiminin yanı sıra sürdürülebilir, kapsayıcı ve adil ekonomik büyümenin teşvik edilmesiyle ilgilidir (Ditlev-Simonsen, 2022). Sürdürülebilir kalkınmayı başarmak için üç temel unsurun uyumlu hale getirilmesi hayati önem taşımaktadır. Bunlar; ekonomik büyüme, sosyal katılım ve çevre koruma şeklinde ifade edilebilir (Eling, 2024; Ditlev-Simonsen, 2022). Bu unsurlar birbirine bağlıdır ve hepisi bireylerin ve toplumların refahı için elzemdir. Dünya liderleri, 2015 yılında tarihi BM Zirvesi'nde *Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri*'ni kabul ederek bu yola kendilerini adanmışlardır. Dünyanın neredeyse her ülkesinde BM'nin *Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri* (BM tarafından 2015 yılında kabul edilmiş olup, bu eylem çağrısı, 2030 yılına kadar sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için bir yol haritası görevi görmektedir) (Eling, 2024; Ditlev-Simonsen, 2022; Sasidharan ve diğ., 2021). Ancak bugün sürdürülebilirlik neredeyse çoğunlukla üç boyut açısından görülüp değerlendirilmektedir: Bunlar: Sosyal, Ekonomik ve Çevresel boyutlardır. Bu, *Birleşmiş Milletler'in Kalkınma Gündemi*'nde benimsediği sürdürülebilirlik tanımında da somutlaştırılmıştır. Buna göre (Eling, 2024; Ditlev-Simonsen, 2022; Helming ve Schrijver, 2008; Leiserowitz ve diğ., 2005; Tracey ve Anne, 2008);

“Sürdürülebilirlik, tüm insanlar için daha yüksek bir yaşam kalitesine ulaşmak için çok boyutlu bir girişimdir. Ekonomik kalkınma, sosyal kalkınma ve çevre koruma, sürdürülebilir kalkınmanın birbirine bağlı ve birbirini güçlendiren bileşenleridir.”

Sürdürülebilirlik için günümüzde uygulanmakta olan birçok çerçeve vardır. Son yıllarda özellikle önemli olanlardan biri, sürdürülebilirlik tartışmasında ekolojik, sosyal ve yönetim yönlerine odaklanan “ESG” (*Environmental, Social and Governance*) çerçevesidir (Eling, 2024). Şekil 1'de gösterildiği üzere, “E” Çevre ile ilgili tipik sorunlardan bazıları enerji kullanımı ve tüketimi, her çeşit çevre kirliliği, iklimsel değişiklikler, toplumun tüm paydaşları tarafından üretilen atıklar, içilebilir ve kullanılabilir su kaynaklarının kıtlığı, doğadaki biyolojik çeşitlilik ve ormanların azalması-ormansızlaşma- örnek olarak verilebilir. “S” Sosyal ile ilgili tipik konulardan olan çocuk işçiliği ve zorla çalıştırma uygulamaları, insan hakları ve ihlalleri, toplumsal katılım, paydaş ilişkileri, sağlık ve güvenlik, çalışanların katılımı, müşteri memnuniyeti, cinsiyet ve çeşitlilik politikaları ve son olarak da “G” Yönetişimi ile ilgili olarak da kurumların yönetim kurulu ve uygulanan yönetimin kalitesi, yönetici ve yönetim kurulu üyelerinin tazminatları, şeffaflık ve açıklama, denetim, lobicilik, siyasi katkı gibi içerik örnekleri verilebilir (Eling, 2024; Ditlev-Simonsen, 2022). Bir başka ifadeyle bu çerçeveye “Çevresel, Sosyal ve Yönetişim” alanlarında

sürdürülebilirlik şeklinde ifade edilmektedir. Ancak diğer yandan bu anlam değişikliğinin, herkes için refah hedefleri ile çevre koruma arasındaki gerçek çelişkiyi gizlediği; çevresel boyutun önemini azaltma riski taşıdığı ve gerçekte aynı olan sosyal ve ekonomik yönleri ayırdığı ileri sürülmektedir (Kuhlman ve Farrington, 2010). Diğer taraftan, Ditlev-Simonsen da (2022) çalışmasında işletmelerin geleneksel finansal analiz çalışmalarında her zaman gelirler, yükümlülükler, nakit, envanter makine rakipleri vb. gibi çeşitli faktörleri hesaba kattıklarını, oysa ESG'nin de değerlendirmeye dahil edilebilecek ek faktörler olduğunu belirtmektedir.



Kaynak: Yazar tarafından “Eling, M. (2024). Is the insurance industry sustainable? The Journal of Risk Finance”adlı eserden uyarlanmıştır.

1.1.1.Çevresel Sürdürülebilirlik Boyutu

Kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutu kapsamında iş faaliyetlerinin sonucu olarak çevreye verilen etkilerden kaynaklandığı söylenebilir. Ticari ve kurumsal faaliyetler doğrultusunda kullanılan alanların da sürdürülebilir çevresel boyut içerisinde değerlendirildiğini de söylemek mümkündür. İşletmeler geliştirmiş oldukları ürünlerin üretimlerinden dağıtımına kadar çevreye birçok etki bırakır. Bu etkiler (Eling, 2024; Ditlev-Simonsen, 2022); meydana gelen sera gazlarının emisyonları, toplumun tüm kesimleri tarafından oluşan atıklar, biyoçeşitliliğe yapılan etkiler, tedarik zincirinde meydana gelen çeşitli seviyelerdeki çevresel etkiler, işletmeler tarafından üretim amacı ile kullanı-

lan çeşitli alanlar olarak sıralanabilir. Bu etkileri incelerken karbon ayak izi kavramı da geliştirilmiştir. Bu noktada çok daha çevreci bir tedarik zinciri oluşturularak kurumsal sürdürülebilirlikte alanında çeşitli atılımları yapılması istenmektedir (Ioannou ve Serafeim, 2019).

1.1.2.Sosyal Sürdürülebilirlik Boyutu

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının sosyal boyutu ise paydaşlar, çalışanlar ve kuruluş faaliyetlerinin etkilendiği toplam olarak iki şekilde ifade edilmektedir. Bu alanlar kapsamında gerçekleştirilen iyileştirmeler firmaların geleceğe dönük olarak değer yaratmasını sağlamaktadır. Çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatlarının tanınıyor olması, dış ve iç paydaşlar ile etkili bir şekilde iletişim sağlanmasını sağlamaktadır. Çalışanların eğitimleri ve gelişimleri noktasında çeşitli fırsatların tanınıyor olması, iç ve dış paydaşlar ile etkili iletişim sağlanabiliyor olması, toplumsal fayda üreten projeler üretilmesi sosyal boyut içerisinde bulunmaktadır. Bunun yanı sıra adil maaş ve iş eğiti gibi durumlarda da iş gücünün motivasyonunu sağlamak amacı ile etkili bir şekilde yönetilmesi noktasında çeşitli faydaları bulunmaktadır (Eling, 2024; Ditlev-Simonsen, 2022; Ioannou ve Serafeim, 2019).

1.1.3.Ekonomik Sürdürülebilirlik Boyutu

Kurumsal sürdürülebilirlikteki ekonomik boyut ise genel olarak finansal çıkarları kapsamaktadır. Bu doğrultuda firmaların faaliyetlerini sürdürebilmeleri için ticari kaygıları ön planda tutmaları gerekmektedir. Ayrıca işletmelerin toplum içerisindeki ekonomik değerlerini de yaratabilmeleri gerekmektedir. Çeşitli ticari faaliyetler diğer boyutlar ile doğrudan bir ilişki içerisinde. Yani sosyal ve çevresel boyutlar, ekonomik çıkarlar bağımsız değildir. Başka bir ifade ile işletmelerin uzun vadede bir değer oluşturan markalar yaratmak için sosyal ve çevresel faaliyetler ile uyumlu olunması gerekmektedir (Eling, 2024; Ditlev-Simonsen, 2022; Ioannou ve Serafeim, 2019).

2.Sürdürülebilirlik ve Yeşil Sigortacılık

Dünya tarihi boyunca sigorta çeşitli formlarda hep var olmuştur ve *insan hayatı devam ettikçe tüm varlıkları tehdit eden riskler de var olmaya devam edeceği* göz önünde bulundurulduğunda alınacak önlemlerle bu risklerin tamamen ortadan kaldırılamayacağı, bu riskler için de daima, sigorta gibi finansal çözümlerin gerekliliği vazgeçilmezdir (Özudoğru ve Çetin, 2017). Sigortacılık sektörü oluşturduğu fon itibarıyla ve risk transfer sistemi ile dünyanın hemen her ülkesindeki ekonomilerde en önemli sektörlerden bir tanesi ve ekonominin gelişimiyle ve tüketimle oldukça ilişkili bir yapıya sahiptir (Dalkılıç ve Gülcemal, 2022). Ülke ekonomilerine önemli katkılar sağlayan sigortacılık sektöründe meydana gelebilecek herhangi bir başarısızlığın veya olumsuzluğun, ülkelerin finansal sistemlerini derinden etkileyebileceği göz önüne alındığında sigortacılık sektörünün *sürdürülebilir performansının* sistemli bir biçimde öl-

çülmesi ve değerlendirmelerde bulunularak takip edilmesi önem kazanmaktadır (Pehlivan ve Akpınar, 2022).

Örneğin devletin sigorta sistemini etkin ve güvenilir kılma adına devreye soktuğu AB Solvency II sistemi bu değişimin önemli bir süreci olarak sigorta şirketlerinin mali yeterliğine ilişkin gereklilikleri düzenleyen bir çalışmadır (Soylu ve diğ., 2015). Diğer yandan sürdürülebilir finansal araçların örneğin sigortada yeşil dönüşümün finansmanı için elzem olan söz konusu finansal araçlar, uzun vadede dünyanın gerek çevresel gerekse sosyoekonomik bağlamda geleceğinin sağlıklı bir işleyişte sürdürülmesine katkı sağlamaktadır (Şimşek ve diğ., 2024). *Yeşil finansman uygulamaları, örneğin yeşil sigortacılık doğa dostu, çevreye faydalı veya daha az zararlı ürünlerin kullanılması ve projelerin uygulanması için sigorta şirketleri tarafından uygun fırsatlar sunularak yeşil konseptli ürün ve projelerin finanse edilmesidir.* Açıkçası yeşil finansman günümüzde sürdürülebilir küresel kalkınmanın da önemli ayaklarından biri olarak görülmektedir (Kuloğlu ve Öncel, 2015).

BM Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı (2012) ile başlatılan, *UN Conference on Sustainable Development Environment Programme*, (UNEPFI) ile *Sürdürülebilir Sigorta İlkeleri*, (*PSI-Principles for Sustainable Insurance*) sigorta sektörünün çevresel, sosyal ve yönetim risklerini ve fırsatlarını ele alması için küresel bir çerçeve görevi görmektedir (Hinkle, 2022; UNEP FI, 2017). PSI girişimi, dünya çapında 300'e yakın üyesiyle BM ile küresel sigorta sektörü arasındaki en büyük girişim olarak kabul edilmektedir (McDaniels, 2017). PSI girişiminin vizyonu, *“sigorta sektörünün güvenildiği ve sağlıklı, güvenli, dayanıklı ve sürdürülebilir bir toplum yaratmada tam rolünü oynadığı, riskin farkında olan bir dünyadır.”* PSI *“girişiminin amacı, çevresel, sosyal ve yönetim risklerini daha iyi anlamak, önlemek ve azaltmak ve kaliteli ve güvenilir risk koruması sağlamak için fırsatları daha iyi yönetmektir”* (Hinkle, 2022; McDaniels, 2017; Piotr, 2023; UNEP FI, 2024).

2.1.Sürdürülebilir Sigorta Nedir?

Sürdürülebilir sigorta, *“paydaşlarla etkileşimler de dahil olmak üzere sigorta değer zincirindeki tüm faaliyetlerin çevresel, sosyal ve yönetim sorunlarıyla ilişkili riskleri ve fırsatları belirleyerek, değerlendirerek, yöneterek ve izleyerek sorumlu ve ileriye dönük bir şekilde yapıldığı”* stratejik bir yaklaşımdır (Hinkle, 2022; McDaniels, 2017; Piotr, 2023). Sürdürülebilir sigorta, riski azaltmayı, yenilikçi çözümler geliştirmeyi, iş performansını iyileştirmeyi ve çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğe katkıda bulunmayı hedeflemektedir (Hinkle, 2022; Kaur ve diğ., 2023; Piotr, 2023; UNEP FI, 2024).

Sürdürülebilir Sigorta İlkeleri'nin son on yıldır doğayla ilgili konularda yaptığı uzun vadeli çalışmalar üzerine inşa edilen *PSI Doğa Çalışma Grubu*, artan doğa krizine yanıt vermede sigortacılık sektörünün rolüne ilişkin özel rehberliğe duyulan ihtiyacı karşılamak amacıyla Mayıs 2024'te kurulmuştur (Kaur

ve diğ., 2023; McDaniels, 2017; Piotr, 2023). Çalışma grubunun bu ilk çıktısı, sigorta sektörüne *Küresel Biyoçeşitlilik Çerçevesi'nin (GBF)* hedeflerine katkıda bulunmak için öncelikli eylemler konusunda türünün ilk örneği olan küresel rehberlik sağlamaktadır (Hinkle, 2022). Diğer yandan da sigorta şirketlerinin portföylerini sigortalarken doğayla ilgili konuları ele almalarına yardımcı olmaktadır. Kılavuz hem hayat dışı hem de hayat ve sağlık birincil sigortacılarının ikili sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmak için somut ve pratik eylemler sunmaktadır (Kaur ve diğ., 2023; Piotr, 2023). Örneğin (Hinkle, 2022; UNEP FI, 2024); ekonomik faaliyetlerin kolaylaştırıcısı olarak, doğa kaybının itici güçleri gibi olumsuz dışsallıklar da dahil olmak üzere doğayla ilgili sorunları ele almak, doğa kaybindan kaynaklanan ortaya çıkan riskleri ele alan ve topluluklar ile ekonomiler için dayanıklılık oluşturmak amacıyla *finansal şokları absorbe* eden bir risk yöneticisi ve risk taşıyıcısı olarak sigortalılara yardımcı olmaktadır (Kaur ve diğ., 2023; McDaniels, 2017; Piotr, 2023). Bir başka ifade ile, sigorta değer zinciri boyunca doğayla ilgili bağımlılıkların, etkilerin, risklerin ve fırsatların ele alınması gerekliliğinin vurgulandığı çalışmalarında özetlenen uygulanabilir (Hinkle, 2022) adımları, sigortacıların risk yöneticileri ve risk taşıyıcıları olarak oynadıkları rollerde daha güçlü ve dayanıklı, doğa dostu bir geleceğe katkıda bulunmalarına yardımcı olmayı amaçlamaktadırlar (Piotr, 2023). *PSI Doğa Çalışma Grubunun* amacı, sigortacılık portföylerindeki doğayla ilgili sorunları ele almak için stratejiler, teknik rehberlik ve gelişmiş yaklaşımlar geliştirmektir (Kaur ve diğ., 2023; McDaniels, 2017; UNEP FI, 2024).

Bilindiği üzere, sigorta sektörünün temel işi riski anlamak, yönetmek ve taşımaktır (Hinkle, 2022) Sektörün yükümlülüklerini yerine getirmesi için insanların sigorta sektörüne duyduğu güven çok önemlidir (McDaniels, 2017). Risk önleme ve risk azaltma yoluyla ve riskleri birçok kişiyle paylaşarak sigorta sektörü toplumu korumaya yardımcı olmakta ve inovasyonu teşvik ederek ve ekonomik kalkınmayı desteklemektedir (Kaur ve diğ., 2023; Piotr, 2023). Bunlar iyi işleyen ve sürdürülebilir bir topluma yönelik temel katkılar olmakla birlikte, diğer yandan Dünyanın artan çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) zorluklarıyla karşı karşıya kaldığını unutmamak gerekir (Hinkle, 2022; Piotr, 2023) Bu değişen risk manzarası sigortacılık için çeşitli, birbirine bağlı ve karmaşık risklere yol açmakta ve yeni fırsatlar sunmaktadır. Buna göre, sigorta sektörünün işini yönetirken dikkate alınan risk faktörlerinin aralığını ayarlamasının ihtiyatlı olduğunun belirtilmesi gerekmektedir (Kaur ve diğ., 2023; Piotr, 2023). ESG sorunları geleneksel risk faktörlerini giderek daha fazla etkilemekte ve sektörün yaşayabilirliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Hinkle, 2022). Bu nedenle, dayanıklı bir sigorta sektörü ESG sorunlarının dikkate alındığı bütünsel ve ileri görüşlü risk yönetimine bağlı olduğunun hiçbir zaman unutulmaması gerekmektedir (McDaniels, 2017; UNEP FI, 2024).

2.1.1.Sürdürülebilir Yeşil Sigortacılık İlkeleri

PSI Doğa Çalışma Grubu amaçlarının, sigorta sektörünün sürdürülebilir bir toplumu desteklemek için attığı temelin üzerine inşa etmek olduğunu, insanların sürdürülebilir uygulamaları benimsemeye uyumlu ve teşvikli olduğu bir topluma katkı sağlamak olduğunu belirtmektedirler (McDaniels, 2017). Bu amacı gerçekleştirmek için de entelektüel, operasyonel ve sermaye kapasitelerinin, geçerli yasalar, kurallar ve düzenlemeler ile hissedarlara ve poliçe sahiplerine karşı yükümlülükler tabi olarak, etki alanlarıyla *Sürdürülebilir Sigorta İlkelerini* (Tablo 2) uygulamak için kullanacaklarını ifade etmektedirler (Hinkle, 2022; Kaur ve diğ., 2023; UNEP FI, 2024).

UNEP FI Sürdürülebilir Sigorta İlkeleri, sigorta sektörünün çevresel, sosyal ve yönetim risklerini ve fırsatlarını ele alması için küresel bir çerçeve görevi görmektedir (Hinkle, 2022). BM Genel Sekreteri tarafından onaylanan ve 2012'de başlatılan *Sürdürülebilir Sigorta İlkeleri*, sigorta sektörünün temel faaliyet alanı olan *riski anlama, yönetme ve taşıma esasına* dayanmaktadır. İlkeler, *Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksleri* ve FTSE4 Good'un sigorta sektörü kriterlerinin bir parçasıdır (Hinkle, 2022; McDaniels, 2017; Piotr, 2023).

Tablo 2: UNEP FI Sürdürülebilir Yeşil Sigorta İlkeleri

1.İLKE	Sigortacılık faaliyetleriyle ilgili çevresel, sosyal ve yönetim konularının karar alma süreçlerine dahil edilmesi.	a-Şirket stratejisinin belirlenmesi	İş operasyonlarındaki ESG sorunlarının belirlenmesi, değerlendirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesi için şirketin yönetim kurulu ve üst düzey yönetim seviyelerinde bir şirket stratejisi oluşturulmalıdır. Ayrıca, şirket sahipleriyle ESG konularının şirket stratejisiyle ilgisi konusunda diyalogun sürekli ve etkin olması gerekmektedir birlikte, ESG konularının işe alım, eğitim ve çalışan katılım programlarına entegre edilmesi gerekmektedir.
		b-Risk yönetimi ve teminatların ESG ile uyumlu olacak şekilde kayıt altına alınması.	Şirketin portföyünde yer alan ESG sorunlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi için gerekli olabilecek tüm süreçlerin belirlenip oluşturulması ve şirketin bütün işlemlerinde potansiyel ESG ile ilgili sonuçlarının farkında varılması ve izlenmesi gerekmektedir. Şirketin karşılaşılabileceği ESG konularının araştırma, modeller, analizler, araçlar ve ölçümler dahil olmak üzere risk yönetimi ile ilgili olabilecek, taahhüt ve sermaye yeterliliklerinin karar alma süreçlerine entegre edilmesi kaçınılmazdır.
		c-Ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi.	Şirket için riski azaltan, ESG sorunları üzerinde olumlu etki yaratan ve daha iyi risk yönetimini teşvik eden ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve risk, sigorta ve ESG konularında okuryazarlık programlarının geliştirilip desteklenmesi gerekmektedir.
		d-Talep yönetimi güncellenmesi.	Müşterilere her zaman hızlı, adil, duyarlı ve şeffaf bir şekilde yanıt verilmesi ve diğer taraftan talep süreçlerinin açıkça açıklandığından ve anlaşıldığından emin olunması gerekmektedir. Ayrıca ESG konularının onarım, değiştirme ve diğer talep hizmetlerine entegre edilmesi lazımdır.
		e-Satış ve pazarlama süreçlerinin gözden geçirilmesi.	Satış ve pazarlama personelinin ürün ve hizmetlerle ilgili ESG konuları hakkında eğitilmesi ve temel mesajların sorumlu bir şekilde stratejilere ve kampanyalara entegre edilmesi gerekmektedir. Ürün ve hizmet kapsamının, faydalarının ve maliyetlerinin ilgili ve açıkça açıklanıp anlaşıldığından emin olunması gerekmektedir.
		f-Yatırım yönetiminin güncellenmesi.	Sigorta şirketlerinin ESG konuları hakkında Sorumlu Yatırım İlkelerini uygulayarak yatırım kararı alma ve sahiplik uygulamalarına entegre edilmesini sağlamak gerekmektedir.
		2.İLKE	Müşteriler ve iş ortaklarıyla birlikte çevresel, sosyal ve yönetim konularında farkındalığı artırmak, riski yönetmek ve çözümler geliştirmek için çalışmak
b-Sigortacılar, reasüransçılar ve sigorta araçlarıyla ilgili olarak	Şirketin faaliyetlerindeki tüm paydaş kuruluşlar tarafından ilkelerin benimsenmesinin teşvik edilmesi. Sigortacılık sektöründe mesleki eğitim ve etik standartlara ESG konularının dahil edilmesinin sağlanması.		

3. İLKE	Toplum genelinde çevresel, sosyal ve yönetim konularında yaygın eylemleri teşvik etmek için hükümetler, düzenleyiciler ve diğer önemli paydaşlarla birlikte çalışılması.	a-Hükümetler, düzenleyiciler ve diğer politika yapımcılarla ilişkiler.	Risk azaltma, inovasyon ve ESG konularının daha iyi yönetilmesini sağlayan ihtiyati politika, düzenleyici ve yasal çerçeveleri destekleyerek, entegre risk yönetimi yaklaşımları ve risk transfer çözümleri geliştirmek için hükümetler ve düzenleyicilerle diyalog kurulup bunun sürekliliğinin sağlanması.
		b-Diğer önemli paydaşlar ile ilişkiler.	Risk yönetimi ve risk transferi uzmanlığı sağlayarak sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek için hükümetler arası ve hükümet dışı kuruluşlarla diyaloglar kurulması. Sektörler ve coğrafyalar genelinde ESG sorunlarını daha iyi anlamak ve yönetmek için iş dünyası ve endüstri dernekleriyle sürdürülebilir diyalog kurulması. Sigortacılık sektörü bağlamında ESG konularına ilişkin araştırma ve eğitim programlarını teşvik etmek için akademi ve bilim camiası ile diyalog kurulması ve birlikte çalışılması. ESG konuları ve iyi risk yönetimi konusunda kamuoyunun farkındalığını artırmak için medya ile sürdürülebilir aktif diyaloglar kurulması.
4. İLKE	İlkelerin uygulanmasında kaydedilen ilerlemelerin kamuoyuna düzenli olarak açıklanarak, hesap verebilirlik ve şeffaflık gösterilmesi.		Şirketin ESG sorunlarını yönetmedeki ilerlemesini değerlendirilmesi, ölçülmesi ve izlenmesi ve bu bilgilerin proaktif ve düzenli bir şekilde kamuoyuna açıklanması. İlgili açıklama veya raporlama çerçevelerine uyum gösterilerek katılınması, ilkelere aracılığıyla açıklamanın değeri konusunda karşılıklı anlayış kazanmak için müşteriler, düzenleyiciler, derecelendirme kuruluşları ve diğer paydaşlarla sürekli ve dinamik bir diyalogun sürdürülmesi.

Kaynak: Yazar tarafından “FI, U. (2012). Principles for sustainable insurance” adlı rapordan uyarlanmıştır.

2.1.2.Sürdürülebilir Yeşil Sigortaya İlişkin Bogota Bildirgesi ve Amaçları

Birleşmiş Milletler Çevre Programı'nın Sürdürülebilir Sigorta Girişimi İlkeleri (PSI) tarafından başlatılan bölgesel yol haritaları ve stratejilerin başarısına dayanan “Sürdürülebilir Sigortaya İlişkin Bogota Bildirgesi (BDSI)” (Majewska, 2020; Teresa, 2024; Wickens, 2024), sigorta sektörü liderlerinin bölgedeki sigorta sektörü liderlerinin, sürdürülebilir sigortacılık alanında sürdürülebilirliğin sağlanması için destek sağlama konusundaki kararlılıklarını belirten bir bildirgedir (Majewska, 2020; Teresa, 2024; Wickens, 2024). Latin Amerika ve Karayipler (LAC) bölgesi, iklim değişikliği etkilerinden toplumsal eşitsizliğe ve ekonomik istikrarsızlığa kadar benzersiz ekonomik, sosyal ve çevresel zorluklarla karşı karşıyadır. Sürdürülebilir sigorta uygulamaları, sorumlu risk yönetimini, sürdürülebilir sigorta uygulamalarını teşvik ederek, dayanıklılığı destekleyerek ve çevresel, sosyal ve yönetim sorunlarını ele alarak bu sorunların ele alınmasına yardımcı olabilir (Majewska, 2020; Teresa, 2024; Wickens, 2024). Söz konusu bu deklarasyon yeşil sigortacılık hakkında önemli bir fikir vermesi açısından önemlidir ve bu dinamik ve savunmasız bölgede (Latin Amerika ve Karayipler) yaşamları kuru-

ma, ekosistemleri güvence altına alma ve mevcut ve gelecek nesiller için refahın temellerini güçlendirme potansiyeline sahiptir. Sürdürülebilir Sigortaya İlişkin Bogota Bildirgesi'nin İlkeleri şunlardır (Majewska, 2020; Teresa, 2024; Wickens, 2024):

Sürdürülebilir Sigorta Uygulamalarını Teşvik Etmek: LAC'deki sigorta şirketlerini, risk yönetimi de dahil olmak üzere temel faaliyetlerine sürdürülebilirlik ilkelerini entegre etmeye teşvik etmek, teminat altına alma ve yatırım kararlarında bunları göz önünde bulundurmak.

Dayanıklılığı Arttırmak: İklim değişikliğine, doğa risklerine ve özellikle savunmasız toplulukları etkileyen diğer ortaya çıkan risklere karşı dayanıklılığı destekleyen risk yönetimi hizmetlerinin ve sigorta ürünlerinin geliştirilmesini desteklemek.

İşbirliğini Teşvik Etmek: LAC'de daha sürdürülebilir ve dayanıklı bir sigorta sektörü yaratmak için sigorta şirketleri, düzenleyiciler, politika yapımcılar, sivil toplum örgütleri ve diğer paydaşlarla forumlar, konferanslar ve çalıştaylar düzenleyerek iş birliğini kolaylaştırmak.

Farkındalığı Artırmak: Sürdürülebilir sigorta uygulamalarının önemi konusunda kamuoyunda, işletmelerde ve hükümetlerde farkındalığı artırmak, böylece bölgede olumlu değişime öncülük etmek.

Kapasite Oluşturmak: Sigorta profesyonellerine eğitim ve kaynaklar sağlayarak sürdürülebilir sigortanın faydalarını anlamalarına yardımcı olmak.

Sürdürülebilir Sigortaya İlişkin Bogota Bildirgesinin amaçları

Sürdürülebilir Sigortaya İlişkin Bogota Bildirgesinin amaçları Şekil 2 de yer almaktadır. Teresa (2024), Wickens (2024), Walker (2022) ve Majewska, (2020) çalışmalarında bu amaçları şu şekilde özetlemektedir:

Şekil 2: Sürdürülebilir Sigortaya İlişkin Bogota Bildirgesinin amaçları



Kaynak: Yazar tarafından "Teresa, W. S. (2024). The Bogota Declaration on Sustainable Insurance Declaration Document"adlı rapordan uyarlanmıştır.

Risk yönetimi: Tüm iş kollarında (hayat dışı, hayat ve sağlık) çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) risklerinin ve fırsatlarının değerlendirilmesini, yönetilmesini ve açıklanmasını ilerletmek; iklim değişikliğiyle ve doğayla ilgili risklerin

ve fırsatların değerlendirilmesini, yönetimini ve açıklanmasını iletirmek.

Sigorta: Örneğin, PSI'nin çalışmalarını temel alarak, Paris Anlaşması'nın amaçlarıyla uyumlu, dayanıklı, net sıfır emisyonlu bir ekonomiye adil geçişi desteklemek. Geçiş sigortası portföyleri net sıfıra çekmek ve UNEP FI'nin çalışmaları adil geçiş finansmanı sağlamak. Kunming-Montreal Küresel Biyoçeşitlilik Çerçevesi'nin uygulanmasını destekleyerek doğa dostu bir dünyaya geçişi desteklemek. Bireyleri, toplulukları ve işletmeleri (özellikle en savunmasız olanları) iklim ve doğayla ilgili risklerden korumak için sigorta ürünleri ve çözümlerinden yararlanmak.

Yatırım: Yatırım portföyleri aracılığıyla, girişimlere katılarak, dayanıklı, net sıfır emisyonlu ve doğa dostu bir ekonomiye adil geçişi desteklemek. BM tarafından toplanana Net Sıfır Varlık Sahibi İttifakı (NZAOA) Kunming-Montreal Küresel Biyoçeşitlilik Çerçevesi ile uyumlu projelere ve girişimlere yatırım yaparak doğa dostu bir dünyaya geçişi desteklemek (Walker, 2022).

Sosyal sürdürülebilirlik: Dayanıklı toplumlar ve şehirler, sürdürülebilir gıda ve tarım sistemleri ve iklime dayanıklı sağlık hizmetleri gibi amaçlar doğrultusunda haneler, işletmeler ve hükümetler için kapsayıcı ve yenilikçi sigorta çözümlerini aktif olarak geliştirerek ve teşvik ederek sigorta koruma açığını kapatmak. Özellikle Latin Amerika ve Karayipler'deki en savunmasız nüfuslara odaklanarak bireyleri, toplulukları ve işletmeleri korumak için özel olarak tasarlanmış risk yönetimi hizmetleri ve sigorta ürünleri geliştirmek ve tanıtmak. Bu ürünlerin iklim ve doğayla ilgili riskleri etkili bir şekilde ele almasını sağlamak için yerel paydaşlarla iş birliği yapmak. Latin Amerika ve Karayipler'de daha kapsayıcı ve önleyici bir sağlık hizmeti modelini desteklemek için sağlık hizmeti sağlayıcıları ve politika yapımcılarla iş birliği yapmak.

Sürdürülebilir sigorta düşüncesi ve uygulamaları: LAC sigorta sektörünün sürdürülebilir sigortacılık konusundaki bilgi ve kapasitesini artırmak. LA-C'de sürdürülebilir sigorta gündemini şekillendirmek.

Politika, düzenleyici ve endüstri katılımı: LAC sigorta sektörü için temel sürdürülebilirlik sorunları hakkında politika yapımcılar, düzenleyiciler ve endüstri dernekleriyle etkileşim kurmak.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde sürdürülebilirlik eylemlerine yönelik çağrılar her geçen gün hızla artmaktadır. Dünya çapında yapılan eylemler, hükümetlerin konuyla ilgili politikalarını ve düzenlemelerini değiştirmesi, kuruluşların bu konuyla ilgili bilinçliliğe dayalı gönüllü sosyal sorumluluk programlarına katılması ve insanların tüketim kalıplarını değiştirmeleri konusunda eğitilmesi gibi çok çeşitli faaliyetler sürdürülebilirlik hakkında daha duyarlı olmamızı zorunlu hale getirmektedir (Chummun, 2023). Diğer yandan sürdürülebilir sigortacılık, tüm toplumun büyümesi ve gelişmesi için doğanın kaynaklarını israf etmeden toplum ve sigorta sektörü arasında denge duygusunun korunmasını ifa-

de etmektedir (Alshadadi ve diğ., 2024; Chummun, 2023; Sasidharan ve diğ., 2021). Sürdürülebilir sigorta öncelikle yenilikçi veya yeşil ürün ve hizmetler geliştirmeyi, riski azaltmayı, şirket verimliliğini artırmayı ve çevresel, sosyal ve finansal sürdürülebilirliği desteklemeyi amaçlamaktadır (Alshadadi ve diğ., 2024; Sasidharan ve diğ., 2021). Sigorta endüstrileri sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Sigorta sektörünün sürdürülebilir büyüme üzerindeki etkisi, risk taşıma, risk değerlendirmesi ve yönetimine bağlıdır (Chummun, 2023). Sigorta, doğal afetler, iklim değişiklikleri vb. gibi hem güncelliğini yitirmiş hem de acil ortaya çıkan risklerin azaltılmasında hayati bir rol oynamaktadır (Alshadadi ve diğ., 2024; Chummun, 2023; Sasidharan ve diğ., 2021).

Sürdürülebilirlik kavramı genel olarak birçok araştırmacı ve kurum tarafından çok boyutlu kabul edilerek, zamanla farklı söylemleri ortaya çıkarmış ve sıklıkla ayrı ayrı olarak da ele alınmıştır. Son yıllarda, dünyanın hemen hemen her ülkesinde çevresel ve iklim değişikliğine ilişkin artan endişeler, yoksulluk sorunları, toplumlar arasındaki artan eşitsizlik ve toplumsal eşitsizliklerin getirdiği gerginliklerle birlikte aratarak çoğalan bir ilgi odağı haline gelmiştir (Giovannoni ve Fabietti, 2013; Kantabutra, 2022; Scott, 2017). Birçok ulusal ve uluslararası kuruluşlar, çeşitli ülkeler arası girişimler ve uygulayıcıları, dünyanın hemen hemen her ülkesinden çeşitli akademisyenler, toplumsal ve çevresel sürdürülebilirlik hakkında son yıllarda hemfikir gibi görünüyor olsa da açıkçası bunlardan birçoğu *gerçek samimiyetten uzak olarak günün moda akımı olarak* görüldüğü için tartışılmakta ve analiz edilmektedir (Giovannoni ve Fabietti, 2013; Scott, 2017). Ancak bu durum, sürdürülebilirliğin gerçek uygulanması, tanımının belirsizliği ve yaygınlığı nedeniyle çeşitli açılardan sınırlandırılmasının veya boyutlarının tüm yönleriyle araştırılması gerçeğini ortadan kaldırmamaktadır (Dixon ve Fallon, 1989; Scott, 2017).

Açıkça belirtmek gerekirse, sadece insan yaşamının bugün ve geleceği için değil, dünyadaki yaşamın tüm paydaşları için sürdürülebilirliğin yollarının bulunup uygulanması güçlü bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Ditlev-Simonsen, 2022). İşletme değerlerinin ekonomik ölçütlerle değerlendirildiği anlayışı günümüzde yerini sosyal ve çevresel performansın da ekonomik ölçütlerle birlikte ele alındığı yeni bir anlayışa yerini bırakmaktadır. Bu çerçevede *“işletmelerin yalnızca ekonomik sorumluluklarının olmadığını, bununla birlikte sosyal ve çevresel birtakım sorumluluklarının olduğunu ve bu sorumluluklarını kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte yönetmeleri gerektiği”* anlayışı olarak ifade edilen kurumsal sürdürülebilirlik, iş dünyasında ön plana çıkmaktadır. Bu yeni anlayışta paydaşlarının beklentilerini karşılayıp, rekabet avantajı elde etmek isteyen işletme yöneticilerinin, ekonomik nitelikteki hedeflerine ek olarak *çevresel ve toplumsal değerleri korumayı* temel amaç edinen farkındalık bilinci doğrultusunda uygulamalarını gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Ditlev-Simonsen, 2022; Heinberg ve Lerch, 2010).

Bilindiği üzere, iklim değişikliği, çevre kirliliği ve sosyal sorunlar sürdürülebilir kalkınma için büyük zorluklardır. Bunlar sigortacılık sektörünü de çok yakından etkilemektedir. Bu durum sigorta şirketleri üzerinde iki şekilde önemli etkiye sahiptir. Birincisi, sigorta şirketlerinin iş sürekliliğinin sağlanması için gerekli koşulların tesis edilmesiyle riskten korunma aracı olarak işlev görmesidir. İkincisi de sigorta şirketlerinin tüm piyasa oyuncuları gibi yeni zorluklara uyum sağlamak zorunda olan kuruluşlar olmasıdır. Bunlara ilave olarak özellikle iklim değişikliği ve sigortalı riskler üzerinde gerçekleşmesi muhtemel etkiler de göz önüne alındığında durum daha da önemli hale gelmektedir. Böyle bir durumda sigorta şirketleri için risk değerlendirmesi ve yönetimine farklı bir yaklaşım uygulanmasını zorunlu hale gelmektedir. Diğer şeylerin yanı sıra, ESG (Çevresel ve Sosyal Yönetişim) riskleri de sigorta işletmeleri için dikkate alınmalıdır. Bu ve bunun gibi sebeplerden dolayı sürdürülebilirlik perspektifinden sigorta şirketlerinin yeşil sigortacılık uygulamaları için köklü değişiklikler, sürdürülebilir kalkınmayla uyumlu yenilikçi çözümlerin geliştirilmesi ve olumlu sosyal ve çevresel etkiye sahip yatırımlara girilmesini gerektirir. Bir başka ifade ile sürdürülebilirliğin sağlanmasında sigorta şirketlerinin rolü ve üstleneceği yükümlülükler günümüzde yeşil sigorta olarak adlandırılmakta ve önem kazanmaktadır.

Çalışmada sonuç olarak BM tarafından gerçekleştirilen mevcut *Sürdürülebilir Sigorta Girişimi İlkeleri (PSI)* kapsamında bir *yeşil sigorta çerçevesi* sürdürülebilirlik perspektifinden oluşturulmaya çalışılmıştır. Yeşil sigortacılık uygulamalarının dünya genelinde oluşturulması ve sektör paydaşları tarafından sürekli diyaloglarla geliştirilmesi, sürdürülebilir bir dünya için yararlı olacaktır. Sigortacıların, aracılardan ve denetçilerin ESG faktörleri dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere önemli endüstri sorunları hakkında sık sık kurumsal diyaloga sahip olması oldukça önemlidir. Bu tür uygulamaların, başlıca bölgesel ve dünya ticaret örgütleri veya federasyonları aracılığıyla ve her ülkede ulusal düzeyde gerçekleştirilebilirse, sürdürülebilirlik perspektifinden yeşil sigortacılık uygulamalarının dünya genelinde yaygınlaşabilir.

KAYNAKLAR

- Alshadadi, M. A., & Deshmukh, P. V. (2024). Sustainability and Practices of Insurance Companies: Literature Review. *Studies in Economics and Business Relations*, 5(1), 66- 75. <https://doi.org/10.48185/sebr.v5i1.1121> Erişim Tarihi: 10.12.2024
- Allen, R., (1980). *How to Save the World*. Barnes & Noble Books, Totwa, NJ.
- Barbier, E.B., (1987). “*The Concept of Sustainable Economic Development*,” *Environ. Conserv.*, 14(2), 101-110. <https://doi.org/10.4337/9781035303618.00009> Erişim Tarihi: 10.11.2024
- Braat, L.C., and Steetskamp, I., (1991). “*Ecological-Economic Analysis for Regional Sustainable Development*,” in *Ecological Economics*, R. Costanza, ed. Columbia University Press, New York, pp. 269-288.
- Brockett, A., & Rezaee, Z., (2012). *Corporate sustainability: Integrating performance and reporting* (Vol. 630). John Wiley & Sons.
- Brundtland, G.H., (1989). “*Protecting the Global Commons*,” *Earth Ethics*, Fall, 12.
- Chummun, B. Z. (2023). Can Green Products and Services in the Insurance Industry be a Sustainable Measure?. In *Handbook of Research on Sustainable Consumption and Production for Greener Economies* (pp. 91-106). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1- 6684-8969-7.ch006 Erişim Tarihi: 4.12.2024
- Conway, G. and Barbier, E., (1988). “*After the Green Revolution: Sustainable and Equitable Agricultural Development*,” In *Futures*, (20) No. 6. [https://doi.org/10.1016/0016- 3287\(88\)90006-7](https://doi.org/10.1016/0016- 3287(88)90006-7) Erişim Tarihi: 14.12.2024
- Dalkılıç, N., & Gülcemal, M. E. (2022). Sigorta harcamaları ve gayri safi yurt içi hasıla değişkenlerinin sigorta pazar payına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 449- 464.
- Ditlev-Simonsen, C. D., (2022). *A guide to sustainable corporate responsibility: From theory to action* (p. 274). Springer Nature. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/52398> Erişim Tarihi: 24.10.2024
- Dixon, J. A., & Fallon, L. A. (1989). *The concept of sustainability: origins, extensions, and usefulness for policy*. *Society & Natural Resources*, 2(1), 73-84. <https://doi.org/10.1080/08941928909380675> Erişim Tarihi: 28.10.2024
- Dominey-Howes, D., (2018). *Hazards and disasters in the Anthropocene: some critical reflections for the future*. *Geoscience Letters*, 5(1), 1-15. <https://link.springer.com/article/10.1186/s40562-018-0107-x> Erişim Tarihi: 18.11.2024
- Eling, M., (2024). *Is the insurance industry sustainable?* *The Journal of Risk Finance*.
- FI, U. (2012). *Principles for sustainable insurance*. <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2024/09/Gothaer-PSI-Report-2023.pdf> <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2024/09/Gothaer-PSI-Report-2023.pdf> Erişim Tarihi: 18.12.2024

- Giovanoni, E., & Fabietti, G. (2013). What is sustainability? A review of the concept and its applications. *Integrated reporting: Concepts and cases that redefine corporate accountability*, 21-40.
- Goodland, R., and Ledec, G. (1987). "Neoclassical Economics and Principles of Sustainable Development," *Ecological Modelling*, 38, 19-46. [https://doi.org/10.1016/0304-3800\(87\)90043-3](https://doi.org/10.1016/0304-3800(87)90043-3) Erişim Tarihi: 2.12.2024
- Group of Seven. (1989). Communique from the 15th Annual Economic Summit in Paris. *New York Times*, 17 July 1989, p. A5.
- Heinberg, R., & Lerch, D. (2010). What is sustainability. *The post carbon reader*, 11, 19. https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/1159956/mod_page/content/9/Heinberg_WhatIsSustainability.pdf Erişim Tarihi: 20.12.2024
- Helming, J. F., & Schrijver, R. A. M. (2008). Effects of agri-environmental measures and changes in EU single farm payments on Dutch agriculture. [file:///C:/Users/90535/Downloads/cp08he01%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/90535/Downloads/cp08he01%20(1).pdf) Erişim Tarihi: 21.12.2024
- Hettne, B. (1990). *Development Theory and the Three Worlds*. John Wiley & Sons, New York.
- Hinkle, R. (2022). UNEP FI Principles for Sustainable Insurance. <https://policy-commons.net/artifacts/3756867/unep-fi-principles-for-sustainable-insurance/4562362/> Erişim Tarihi: 5.12.2024
- Howe, C.W. (1979). *Natural Resource Economics - Issues, Analysis and Policy*. John Wiley & Sons, New York, NY.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2019). Corporate sustainability: A strategy? Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper, (19-065). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3312191 Erişim Tarihi: 5.12.2024
- Kantabutra, S. Toward a System Theory of Corporate Sustainability: An Interim Struggle. *Sustainability* 2022, 14, 15931. <https://doi.org/10.3390/su142315931> Erişim Tarihi: 5.11.2024
- Kaur, H., Sood, K., Yadav, U. S., & Grima, S. (2023). Sustainable solutions for insurance and risk management. *The impact of climate change and sustainability standards on the insurance market*, 359-372. <https://doi.org/10.1002/9781394167944.ch23> Erişim Tarihi: 15.12.2024
- Kidd, C. V. (1992). The evolution of sustainability. *Journal of agricultural and environmental ethics*, 5, 1-26.
- Kuloğlu, E., & Öncel, M. (2015). YEŞİL FİNANS UYGULAMASI VE TÜRKİYE'DE UYGULANABİLİRLİĞİ. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 2-19.
- Leiserowitz, A. A., Kates, R. W., & Parris, T. M. (2005). Do global attitudes and behaviors support sustainable development?. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47(9), 22-38.

- McDaniels, J. (2017). Sustainable Insurance: The Emerging Agenda for Supervisors and Regulators.
- Majewska, A. (2020). Sustainable insurance. In *Finance and Sustainable Development* (pp. 78- 98). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003011132-6/sustainable-insurance-agnieszka-majewska> Erişim Tarihi: 15.11.2024
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). The limits to growth-club of rome. <https://policycommons.net/artifacts/1529440/the-limits-to-growth/2219251/> Erişim Tarihi: 16.11.2024
- Özudoğru, H., & Çetin, Ç. (2017). TÜRKİYE'DE SİGORTACILIKTA GÜNCEL SO-RUNLAR. *Third Sector Social Economic Review*, 52(2), 57.
- Pearce, D.W., Warford, J.J. (1993). World Without End. Oxford University Press, Washington, DC.
- Pehlivan, E., & Akpınar, Ö. (2022). TÜRK SİGORTA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN HAYAT DIŞI SİGORTA ŞİRKETLERİNİN PERFORMANS DE-ĞERLENDİRMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR UYGULAMA. *Öneri Dergi-si*, 17(58), 516-548. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.1079878> Erişim Tarihi: 10.11.2024
- Pezzey, J. (1989). "Economic Analysis of Sustainable Growth and Sustainable Development," World Bank Environment Department, Working Paper No. 15, Washington D.C.
- Piotr, W. (2023). Implementation of Principles for Sustainable Insurance, <https://policycommons.net/artifacts/3756544/implementation-of-principles-for-sustainable-insurance-2021/4562039/> Erişim Tarihi: 19.11.2024
- Sasidharan, S., Ranjith, V. K., & Prabhuram, S. (2021). Insurer's Role in Intensifying Environmental Sustainability and Social Development. *J. Fin. Bank. Review*, 6(3), 126- 133. [https://doi.org/10.35609/jfbr.2021.6.3\(2\)](https://doi.org/10.35609/jfbr.2021.6.3(2)), 2021 Erişim Tarihi: 19.10.2024
- Scott, J. T. (2017). *The sustainable business: A practitioner's guide to achieving long-term profitability and competitiveness*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781351276603/sustainable-business-jonathan-scott> Erişim Tarihi: 19.12.2024
- Soylu, A., Kırkbeşoğlu, E., & Dalkılıç, N. (2015). TÜRK SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE KURUMSAL DEĞİŞİM: SOLVENCY II ADAPTASYONU VE YÖNETSEL FARKINDALIK. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (46). <https://dergipark.org.tr/en/pub/dpusbe/issue/4788/66091> Erişim Tarihi: 3.12.2024
- Şimşek, M. C., Özkan, C., & Gürgün, G. (2024). Sürdürülebilir ve Yeşil Finansal Araçlar Üzerine Konjonktürel Analiz. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(25), 29-40. <https://dergipark.org.tr/en/pub/bsbd/issue/85991/1420575> Erişim Tarihi: 11.11.2024

- TDK, (2024). Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/>
- Teresa, W. S. (2024). The Bogota Declaration on Sustainable Insurance Declaration Document. <https://policycommons.net/artifacts/11319476/the-bogota-declaration-on-sustainable-insurance-declaration-document/12205189/> Erişim Tarihi: 17.11.2024
- Tracey, S., & Anne, B. (2008). *OECD insights sustainable development linking economy, society, environment: Linking economy, society, environment*. OECD Publishing.
- UNEP, F. (2017). *Sustainable Insurance the Emerging Agenda for Supervisors and Regulators*.
- UNEP, F. (2024). Climate Risks in the Power Generation Sector. <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2024/05/Climate-Risks-in-the-Power-Generation-Sector.pdf> Erişim Tarihi: 8.12.2024
- Walker, I. (2022). The UN Principles for Sustainable Insurance and its Net-Zero Insurance Alliance 7. <https://policycommons.net/artifacts/3820781/the-un-principles-for-sustainable-insurance-and-its-net-zero-insurance-alliance-7/4626697/> Erişim Tarihi: 28.11.2024
- WCED- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press, Great Britain.
- Wickens, I. (2024). UNEP'S PRINCIPLES OF SUSTAINABLE INSURANCE Odeon Insurance Re Pte Ltd-PSI Annual Disclosure 2024.
- Wiersum, K. F. (1995). 200 years of sustainability in forestry: lessons from history. *Environmental management*, 19, 321-329.
- Wilderer, P. A. (2007). Sustainable water resource management: the science behind the scene. *Sustainability Science*, 2(1), 1-4.
- World Bank. (1987). *Environment, growth and development*. Development Committee Pamphlet 14, World Bank, Washington, DC.

BÖLÜM 15

KADINLARIN ÇALIŞMA YAŞAMINDA KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Meltem AKCA¹

Ceyhan YILDIRIM²

Hilmiye KISA³

1 Doç. Dr., Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri
Fakültesi

2 Öğr. Grv.

3 Öğr. Grv.

GİRİŞ

Çalışma kavramı, avcılık ve toplayıcılık yapılarak hayatın idame ettirildiği, özel mülkiyetin gelişmediği dönemlerden günümüze kadar çeşitli aşamalardan geçerek prestij, gelir ve saygınlık kazanma amaçlı uğraş manasındaki bugünkü halini almıştır (Samsun, 2017; Akt: Konur ve Alacahan,2022). Bu süreçte fiziksel çalışma kölelikle ilişkilendirilmiş, fabrikalaşma ile ucuz emek şeklinde değerlendirilmiş, 1929 Ekonomik Buhran Sonrası ortaya çıkan Refah Devlet Anlayışı ile insani boyutta kabul edilmiştir. İlerleyen yıllarda küreselleşmenin artması ve kurumsal yönetim yaklaşımının benimsenmesi, çalışma yaşamının üretimi amaçlayarak toplumsal katkı sunan bir faaliyet olmasını sağlamıştır (Işık, 2013; Akt: Konur ve Alacahan, 2022). Kısaca insanoğlunun var olduğu günden bu yana çalışma kavramı hep mevcut olmuştur. Hane içi ya da hane dışında kadınlar da fiziksel ya da zihinsel olarak işlevseldirler. Ancak binlerce yıldır aile içi başta olmak üzere çalışan kadınların ücret karşılığı iş sahibi oldukları asıl dönem, Sanayi Devrimi başlangıcıdır. Sanayi Devrimi ve II. Dünya Savaşı, kadınların iş hayatında daha fazla yer alması üzerinde etkili olan tarihi olaylardır. Sanayi Devrimi ile fabrikaların kurulması, kadının ucuz işgücü olarak çalıştırılmasını hızlandırmıştır. Bununla birlikte erkeklerin savaşa katılması ve savaşlarda ölmesi, üretim ve hizmet devamlılığının sağlanmasında kadın istihdamını arttırmıştır (Umutlu ve Öztürk, 2020). Kadınlar yavaş yavaş da olsa iş hayatında yer edinmiştir. Tüm bu gelişmelere rağmen çeşitli faktörlere bağlı olarak kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları zorluklar erkeklere kıyasla daha fazladır. Cinsiyete özgü rol tanımlaması, kadınların çoklu görev üstlenmesine zemin hazırlamaktadır. Türkiye gibi Ataerkil toplumlarda çalışma hayatı ve özel hayatı arasında kalan kadınlar, birtakım zorluklara göğüs germekte, kimi zaman sadece iş ortamı kaynaklı problemlerle yüzleşebilmektedir. Ekonomik alanda var olma çabası için yüzyıllardır erkeklere göre dezavantajlı gruptan yükselen kadınlar, çalışma hayatlarında erkekler gibi daha az sorun yaşamayı hak etmektedir. Bu bağlamda devlet politikaları, ulusal ve uluslararası örgütlerin sürdürülebilirlik girişimleri ve çeşitli teşvikler ile kadınların iş hayatında güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

Bu çalışmada kavramsal olarak kadınların iş hayatında karşılaştıkları zorluklar literatür kapsamında irdelenerek çeşitli öneriler oluşturulmuştur. Çalışmanın kadın araştırmalarına ve kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorunların çözümüne katkı sağlaması beklenmektedir.

Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Zorluklar

Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları zorlukları incelemek amacıyla yapılan literatür taramasında genel olarak iş hayatı kaynaklı ve aile hayatı kaynaklı faktörlerin çalışma yaşamı zorluklarına zemin hazırlayabileceği tespit edilmiştir. Aksöz ve Eroğlu Durkal (2021) kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorunları; işe alımda ayrımcılık, eğitimde ayrımcılık, iş-aile çatışması, cam

tavan-cam uçurum metaforları, cinsel-psikolojik taciz, sosyal güvenlik sorunu ve ev eksenli çalışma olarak sıralamıştır. Umutlu ve Öztürk (2020) kadınlar açısından çalışma hayatı sorunlarını iş yaşamı kaynaklı ve aile yaşamı kaynaklı sorunlar olarak iki başlıkta ele almıştır. Yazarlara göre iş yaşamı kaynaklı sorunlar; cinsiyet ayrımcılığı, eğitim-mesleki eşitsizlik, işyerinde cinsel taciz, iş bulma ve yükseltmede eşitsizlik, psikolojik taciz, kayıt dışı çalıştırma ve iş güvencesizliğidir. İş-aile çatışması, ev işleri ve çocukların bakımı da aile yaşamı kaynaklı sorunlardır (Umutlu ve Öztürk, 2020). İslamoğlu ve Yıldırım (2014) kadınların çalışma hayatı sorunlarını iş ile ilgili sorunlar ve ev kaynaklı sorunlar olmak üzere gruplandırmışlardır. Temel ve mesleki eğitimde eşitsizlikler, istihdam ve kariyerde eşitsizlik, ücret-sosyal koruma ve iş güvencesinde eşitsizlik, işyerinde cinsel taciz, mobbing ve rekabet iş ile ilgili sorunlar arasında listelenmiştir. İş aile çatışmasının da ev kaynaklı sorunları oluşturduğu vurgulanmıştır. Akın Acuner (2019) çalışmasında 203 kamu çalışanı kadından elde ettiği verileri analiz ederek kadınların kariyer geliştirmede karşılaştıkları sorunları; kendilerine koydukları engeller, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve çoklu sorumluluk, örgüt kültürü, eğitim-işe alma, ücretlendirme-yükselme eşitsizlikleri, cinsel ve psikolojik taciz olduğunu ortaya çıkarmıştır. Nakışçı Kavas ve Develi (2020) ise kadınların çalışma hayatında cinsiyet bağlamında yaşadıkları sorunları; düşük ücret ile istihdam, kadınların karar mekanizması dışında bırakılması, cam tavan, kadınların nitelsiz işlerde çalıştırılması, mobbing, kayıt dışı istihdam, kadının iş alanında kabul görme çabası olduğunu belirtmiştir. Karlı (2022) da araştırmasında çalışan kadınlara yönelik sorunları; cinsiyet ayrımcılığı, ücretlendirmede eşitsizlik, cam tavan, mobbing, iş-aile yaşam dengesi, cinsel taciz olarak sıralamıştır.

Literatürde yer alan araştırma bulgularına değinmekte fayda vardır. Bu bağlamda; Aksöz ve Eroğlu Durkal'ın (2021) 510 kadın öğretmen katılımı ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında katılımcıların çalışmak istediklerini ancak iş aile dengesi kurmada aile üyesi olmanın getirdiği sorumluluklar nedeniyle sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. İslamoğlu ve Yıldırım (2014) 20 yolcu hizmetleri memuru kadın çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında katılımcıların ücret düşüklüğü, vardiya sistemi, işe giriş ve atamalarda cinsiyet ayrımcılığı, mobbing kaynaklı sorunlar yaşayabildiklerini dile getirmiş ve ev ile ilgili sorunların iş performansını kötü etkilediklerini vurgulamışlardır. Konur ve Alacahan (2022) cam tavan, kraliçe arı, psikolojik şiddet, mobbing ve tükenmişliğin kadınların iş yaşamı kaynaklı sorunları olduğunun altını çizmişlerdir. Nakışçı Kavas ve Develi (2020) de sağlık sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmalarında iş ortamının barındırdığı risklerin ve aile içi iletişim sorunlarının kadın çalışanların iş yaşamında pandemi sonrası zorluklar yarattığını tespit etmişlerdir.

İşe Alım ve Kariyerde Eşitsizlikler

Kadınlar, insanoğlunun var olduğu günden bu yana medeniyetlerin gelişiminin vazgeçilmez bir parçası olarak hem aile içinde hem de sosyal hayatta büyük çaba göstermektedir. Toplumların cinsiyet temelinde kadınlara atfettiği özellikler cinsiyet eşitsizliklerinin temellerini oluşturmakta ve yüzlerce yıldır kadınlar tarafından çözümlenmeye çalışılmaktadır.

Ataerkil toplum anlayışının yansımalarından kaynaklı olarak kadınlara biçilen roller gereği kadınların üstlendikleri sorumluluklar, iş hayatlarında da onları etkilemektedir. Kadınların, doğum, çocuk bakımı, çocuk yetiştirme gibi aile içi görev dağılımındaki görünürlükleri nedeniyle bazı durumlarda kadınların iş hayatına ayıracağı enerjinin azalacağına inanılmaktadır (Şahin, 2006: Akt: Özberk, 2023). Bununla birlikte kadınlar evlendiklerinde ya da çocuk sahibi oldukları da işten ayrılma ihtimalleri yüksektir. Çocuğa bakacak başka aile üyesinin olmaması, çocukların bakımını sağlayacak kreşlerin belirli yaş grubunda alım yapması, annenin aylık gelirinin çocuk bakımı için alınacak desteği karşılamaya kıyasla düşük olması gibi faktörler aile üyesi annenin işten ayrılmasına zemin hazırlamakta ya da anne süt izni, aylıksız izin, yarım gün çalışma gibi yasal haklarını kullanmaktadır. Bu durum da kadın çalışanların işe alım ve kariyer basamaklarında ilerlemeleri sürecinde eşitsizlikler yaşamalarına sebep olmakta ve iş hayatına başlarken ilk sorun olarak karşılımlarına çıkmaktadır (Çakır, 2008: 33). Öğretmenlikten pilotluk mesleğine kadar kadınlar, doğurganlıkları ve annelik rolleri nedeniyle işe alım süreçlerinde ve iş hayatlarında görünür ve görünmez, sözlü ya da sözsüz yıldırıcı birçok davranış ile karşılaşabilmektedirler. Örneğin, bazı işe alım süreçlerinde adayların özel hayat ile ilgili gelecek planlamalarının (evlilik, bebek planlaması, çocuk bakım v.s.) ne olduğu gibi soruların kadınlara doğrudan yöneltilmesi ve verilecek cevapların alım sürecini şekillendirmesi de işverenlerin yaptığı kadın ve erkek işgücü eşitsizliğini gözler önüne sermektedir (Boy, 2018:24). Diğer taraftan, kanuni düzenlemelerde yer alan özel istihdam koşulları içerisinde kadınlara verilen doğum izni, süt izni, gece çalışmalarındaki sınırlamalar ve çocuk bakımı gibi konularla ilgili olarak erkek iş gücünün kadın iş gücüne oranla daha maliyetsiz olacağını düşünen işverenler sebebiyle de işe alım ve kariyer planlamasında eşitsizlikler meydana gelebilmektedir (Dirik, 2016:38).

Ocak (2021) “*Türk Eğitim Yönetimi’nde Kadının Adı Yok*” adlı eserinde, cinsiyete yönelik işyerinde oluşmuş algıların, imge ve durumlara göre aşağıdaki gibi değişebileceğini belirtmiştir:

İşyerinde Erkeklerle Karşı Algı	İşyerinde Kadınlara Karşı Algı
Aile fotoğrafı erkeğin masasında: - <i>Ne kadar ciddi sorumluluk sahibi bir erkek!</i>	Aile fotoğrafı kadının masasında: - <i>Ailesi mesleğinden önde geliyor!</i>
Erkeğin masası çok dağınık: - <i>Çok çalışkan ve işine düşkün bir adam!</i>	Kadının masası çok dağınık: - <i>Mutlaka düzensiz bir kadın.</i>
Erkek işyerinde arkadaşlarıyla konuşuyor: - <i>Mutlaka işteki son değişiklikler ile ilgili konuşuyordur.</i>	Kadın işyerinde arkadaşlarıyla konuşuyor: - <i>Mutlaka kaynatıyordur.</i>
Erkek yerinde yok: - <i>Bir toplantıda olmalı.</i>	Kadın yerinde yok: - <i>Mutlaka alışverişe gitmiştir!</i>
Erkek patronu tarafından eleştirildi: - <i>Bu onun performansını arttıracak.</i>	Kadın patronu tarafından eleştirildi: - <i>Bu durumdan o çok üzülecek.</i>
Erkek evleniyor: - <i>Daha düzenli ve kararlı olacaktır.</i>	Kadın evleniyor: - <i>Hamile kalıp işi bırakacaktır.</i>
Erkek iş seyahatine çıkacak: - <i>Kariyeri için iyi bir fırsat!</i>	Kadın iş seyahatine çıkacak: - <i>Acaba kocası ne der?</i>
Erkek daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor: - <i>Fırsatları iyi değerlendiriyor!</i>	Kadın daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor: - <i>Kadınlara güvenilmez!</i>

Resim 1: İşyerinde Cinsiyete Karşı Oluşan Algı

Kaynak: (Josefowitz, 1980; Blau ve Ferber'den, 1986, akt. İnel, Garayev ve Bakay, 2014: 4; Aktaran: Ocak, 2021:20).

Örneğin bir erkeğin evlendiği zaman daha düzenli ve kararlı olacağına yönelik işyeri algısı, çalışan kadının evlendiği durumda hamile kalıp işi bırakma eğilimi göstereceği yargısına dönüşmektedir. Benzer şekilde yerinde olmayan bir erkek çalışan için “bir toplantıda olmalı” düşüncesi ön plana çıkarken; kadın çalışan için “mutlaka alışverişe gitmiştir” serzenişi belirmektedir. Görüldüğü üzere aynı durum, toplumların kadın ve erkeğe yüklemiş olduğu roller nedeniyle örgütlerde cinsiyet temelinde farklı imgelemelerin oluşmasına neden olmaktadır. Eğitim seviyesinin artması, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında önemli bir faktör olarak düşünülmesine karşın tek başına yeterli değildir.

Anayasa başta olmak üzere kadınların iş yaşamında adil şartlarda çalışarak eşitsizliklerin önlenmesine yönelik yasal düzenlemeler mevcuttur ancak mevzuatta uygulama eksiklikleri de vardır (Umutlu ve Öztürk, 2020). Bununla birlikte ulusal ve uluslararası yasal düzenlemeler kadın işgücüne yönelik cinsiyet eşitliğini sağlamayı hedeflese bile kadınların kariyer olanaklarının erkeklerle göre daha kısıtlı olduğu da bilinmektedir (İslamoğlu ve Yıldırım, 2014). Bu nedenle Kanuni düzenlemeleri, gelişmişlikleri farklı olan ülkelerde kadının rolü ve yeri değişse de genel olarak kadın-erkek eşitliğinin sağlanması için uzun yıllara¹ daha ihtiyacımız olduğu gerçeği eğitimin yanında, yasal düzenleme, farkındalık, koçluk, liyakat gibi stratejilerin de planlanıp uygulanmasını zorunlu kılmaktadır.

Eğitim ve Mesleki Eğitim Alanında Eşitsizlikler

Kadın istihdamının yıllarca erkeklere oranla düşük seviyelerde kalması ve yaşanan diğer ayrımcılıkların temel sebeplerinden biri de kadın eğitim oranı Bloomberg Businessweek'e (2024) göre iş hayatı ve toplumsal hayatta kadın erkek eşitliğinin sağlanması için 286 yıla ihtiyaç olduğu ifade edilmiştir.

<https://www.businessweek.com.tr/haberler/cinsiyet-esitligi-286-yil-uzakta-2349009>

nının düşüklüğü nedeniyle mesleki anlamda yeterli görülmeişleri olmuştur (Önder, 2013: 49). Bazı meslek gruplarının feminen ve maskülen olarak kodlanması, eğitim tercihinden işe yerleştirmeye kadar kadınları etkilemektedir. Cinsiyet temelli bu kodlamada kadın işi-erkek işi gibi bedensel güç anlayışının da etkili olduğu görülmektedir. Toplumsal olarak teknik mesleklerin erkeklere uygun bulunması daha naif ve hassas olmaları sebebiyle el becerileri isteyen, öğretmenlik, hemşirelik vb. işler için ise kadınların daha çok tercih edilmesi meslek seçimlerinde kadınlara biçilen bir diğer yargı örneğidir (Farımaz, 2017: 30).

Eğitim her bireyin en doğal hakkıdır. Sürekli iyileşmeler ile büyüyen sektörlerde çalışan bireyler yaptıkları işin gerekliliklerinin yanı sıra yetenek ve becerilerini geliştirmek adına eğitim almak istemektedirler (Umutlu ve Öztürk, 2020: 299). Kadınlar açısından eğitim faaliyetleri ise ataerkil zihniyetin oluşturduğu toplumsal baskıdan arınarak, iş hayatlarında daha özgüvenli ve başarılı olabilmelerine yönelik inançlarının da güçlenmesine katkı sunacağından oldukça önemlidir. Diğer taraftan, kadın ve erkek çalışanlar üzerinde eğitim faktörünün yansıması aynı değildir. Eğitim düzeyi yüksek bir kadın çalışan, daha düşük eğitim düzeyine sahip diğer kadın çalışana oranla oluşan ücret farklılıkları ile aile, çocuk bakımı, ev işleri gibi konularda piyasadan yardım almasını kolaylaştırarak iş ve aile yaşamını dengelemektedir. Böylece kadın çalışan rol çatışmasını azaltarak çalışma hayatına daha iyi odaklanmakta hatta başka bir kadının da ekonomik hayata katılımını sağlamaktadır. Bir diğer husus ise, eğitim düzeyi arttıkça çalışılan işin niteliğinin artması ve dolayısıyla formel bir ortamda kanuni haklardan yararlanılmasının garanti altına alınmasıdır. Bu nedenle doğum izni, süt izni işe geri dönebilme vb. tüm sosyal haklar değerlendirilerek kadınlar, kötü çalışma koşullarından korunacaktır (İlkkaracan vd., 2015).

Ücretlendirmede Yapılan Eşitsizlikler

Sanayi Devrimi'nin ardından ölçek ekonomisi ile artan talebe cevap verecek kitle üretimi, emek yoğun sektörlerde kadın istihdamını arttırmıştır. Kadınlar genellikle nitelsiz işlerde, ucuz işgücü olarak görülmüş, bu nedenle kariyerlerinin ilerlemesi yönündeki durumlarda erkeklere kıyasla benzer işlerde bile daha düşük maaş karşılığında çalışmışlardır. Bunun sonucunda kadınların düşük ücretli işlerde olmaları ve piyasada cinsiyete dayalı ücret ile ilgili dinamiklerde hiçbir fark bulunmamasına rağmen erkek çalışanların yönetici konumunda bulunma şansının yüksek görülmesi, kadınların nitelikli işlere yüksek ücretler ile atanmalarını zorlaştırmıştır (Çakır, 2008: 2). Cinsiyetçi meslek ayrımının bir yansıması olarak kadınlar ve erkekler belirli işkollarında yoğunlaşsalar dahi eğitimde ve iş tecrübesinde erkeklerin avantajlı olarak görülmesi ücretlendirme eşitsizliğini doğurmaktadır. Aynı zamanda kadının toplum içerisinde ev işlerine ve aile yaşamına daha çok özen göstermesi erkeğin ise maddi sorumluluk alması gerektiğine yönelik zihniyet, kadınları ça-

lişma hayatında erkek meslekleri olarak kabul edilen yüksek ücretli işlerden uzak tutmakta ve ücretlendirmede adaletsizliklere zemin hazırlayabilmektedir (Akdöl, 2009; Alparslan vd., 2015).

Günümüzde üst düzey yönetici alımlarında bile adaylara teklif edilen ücretlerde cinsiyete göre farklıklar görülebilmektedir. Başka bir örnekte ise Dünya'nın önde gelen bazı aktrisleri film çekimlerinde başrolde kadın ve erkek oyuncuların cinsiyet eşitsizliği kaynaklı uçurum derecesinde farklı ücretler aldıklarını dile getirmektedir. Sektörü ve toplumu ne olursa olsun kadınların ücretlendirmede resmi ücretlendirme sisteminin bulunmadığı bazı durumlarda erkeklerden daha düşük ücretler aldıklarını söylemek mümkündür.

İş Kanunu'nun beşinci maddesi cinsiyete göre eşit işe eşit ücret verilmesi durumunu mevzuatta yasaklamaktadır. Ancak uygulamada mevzuata aykırı ücretlendirmeler söz konusu olabilmektedir. Bununla birlikte kadınların erkeklere göre daha düşük düzey ücretli sektörlerde yoğun olarak çalıştıkları da ifade edilmektedir (Aksöz ve Eroğlu Durkal, 2021). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK) iş birliğinde hazırladığı 2020 yılı raporunda ülkemizde cinsiyete dayalı ücret farkı %15,6 olarak yer almakta, kadın ve erkek arası ücret farkı yaş ilerledikçe ve eğitim düzeyi azaldıkça artmaktadır (Akt: Aksöz ve Eroğlu Durkal, 2021:145).

Mobbing- Psikolojik Taciz

1980'li yıllarda iş yerinde mobbing kavramı ilk kez Profesör Heinz Leymann tarafından literatüre geçmiştir. Leymann iş yaşamında bir veya birden fazla kişiye yönelik sistematik olan düşmanca ve etik dışı iletişim kurma yoluyla psikolojik terörü "mobbing" olarak ele almıştır (Çarıkcı ve Yavuz, 2009: 49). Dünya Sağlık Örgütü ve Avrupa Birliği'nin tanımlarına atıfla mobbing; agresif iletişim ve davranış kalıplarını içererek maruz bırakılan kişinin biktırılması, yıldırılması ve duygusal olarak tüketilmesini amaçlamaktadır (Akt:Akgeyik, vd. 2009:99).

Mobbing, bir diğer deyişle psikolojik taciz, kasıtlı yapılan, sistematik olan, işten uzaklaştırma, pasifize etme amacı taşıyan, mağdurun fiziksel ve psikolojik olarak belirti gösterebildiği istenmeyen olumsuz tutum ve davranışları kapsar. Örgüt içi üstlerin astlara uyguladığı ve sıklıkla rastlanan mobbinge karşı kısmen astların da üstlere uyguladığı tersine mobbing bulunmaktadır. Bununla birlikte aynı pozisyonda çalışanlar arasında da psikolojik taciz olarak da adlandırdığımız mobbing gözlemlenebilmektedir (Çalışma Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014).

Mobbing cinsiyet ayrımı yapmadan ne yazık ki çalışma hayatında sistematik olarak yaygın şekilde görülebilen ve psikolojik olarak yıpratmaya, dışlamaya yönelik eylem ya da eylemler bütünüdür. Fakat her ne kadar erkeklerin maruz kaldığı mobbing çeşitleri görülse de kadınların mobbinge maruz kalma

oranı çok daha yüksektir (Titiz, 2006:4; Yılmaz, Özler ve Mercan, 2008:335; İnan, Sözen ve Kızrak, 2023). Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda kadınların maruz kaldıkları mobbing sonucunda ruhsal buhran yaşadıkları, bitkinlik-uyku sorunu-mide sıkıntıları gibi semptomlar gösterdikleri saptanmış, işyerinde maruz kaldıkları psikolojik şiddetin olumsuz boyutlarından olan işten vazgeçme, işten çıkarılma, motivasyon kaybı ve performans düşüklüğü bulgularına rastlanmıştır (Davenport, 2003:146-148; Mercanlıoğlu, 2010:41 Akt: Cevher ve Öztürk, 2015:872). Özten (2016)'in Türkiye'de gerçekleştirdiği araştırmasında da cinsiyet, din, mezhep, politik görüş, dış görünüş faktörlerine yönelik mobbing türlerinin olduğu belirtilmiştir. İnan, Sözen ve Kızrak (2023) ise beyaz yakalılarının katılımı ile gerçekleşen araştırmalarında kadınların; sözlü, görevlerle ilgili, özel hayata yönelik, iletişim ve sosyal çevre ile ilgili mobbinge uğradıklarını saptamışlardır. Ayrıca kadınların maruz kaldığı mobbingin, kıskançlık, entrika ve dedikodu ortamını oluşturduğu vurgulanmıştır. Araştırmada mobbinge maruz kalan kadınlar kendilerini; çaresiz, mutsuz, gergin, tahammülsüz, huzursuz, umutsuz özgüvensiz hissettiklerini dile getirmişlerdir. Katılımcılardan elde edilen cevaplara göre mobbing, maruz kalanlar üzerinde fiziksel (kalp hastalıkları, saç dökülmesi, kilo değişimi vb.) ve psikolojik etkiler (stres, kaygı bozukluğu, depresyon, panik atak vb.) bırakmaktadır (İnan, Sözen ve Kızrak, 2023). Kısaca işyerinde mobbing, çalışma ortamını bireysel performansı, üretkenliği olumsuz etkiler. Mağdurların işten uzaklaşmasına, sağlık sorunları yaşamasına neden olur. Örgüt içi psikolojik tacizin önlenmesi, bireysel ve örgütsel başarının ve refahın artırılması amacıyla uzlaşmacı bir örgüt ikliminin tesisi psikolojik taciz (mobbing) ile mücadelede önem arz etmektedir (Çalışma Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014). Diğer taraftan, İş Kanunu'nda psikolojik tacize yönelik tam bir tanımlama bulunmamasına karşın mobbinge yönelik yasal dayanak mevcuttur. Ancak çalışma ortamı huzurunun artırılması ve kadına karşı ayrımcılığın önlenmesi amacıyla düzenlemelerin detaylandırılması gerekmektedir (Terzioğlu ve Aksöz, 2022). Son olarak, mobbing nedeniyle işini kaybeden ya da işten ayrılan kişilerin geri dönüşlerinin sağlanması, işyerlerinde ayrımcılık ve mobbing önleme politikaları oluşturularak yazılı hale getirilmesi, etik kodlar oluşturulup uygulamaya dökülmesi psikolojik tacizin azaltılmasına katkı sağlayacak önlemler olarak değerlendirilmektedir (Şalvarcı Türeli ve Dolmacı, 2013).

Kayıt Dışı İstihdam ve Sosyal Güvence Sorunu

Gelişmekte olan ülkelerin temel sorunlarından birisi olan kayıt dışı istihdam, çalışan bireyin herhangi bir resmi belgesi olmadan iş hayatına kayıtsız şekilde devam ettirilmesi, istatistiksel boyutta ölçülememesi ve kamuda herhangi bir resmi kaydı olmadan ücretli olarak ya da kendine çalışan/çalıştırılan istihdam şeklidir (Karaarslan, 2010:13). Kayıt dışı istihdam enformel sektör olarak ele alınır ve kayıt dışı istihdam çalıştıran işverenler haksız rekabete zemin hazırlayarak ülke ekonomisini de olumsuz etkilerler (Tiryaki Yenilmez,

2023). Kadınların işgücü piyasasındaki dezavantajlı konumları ve eğitim olanaklarından yararlanamamaları onları düşük ücretli ya da kayıt dışı işlere yönlendirebilmektedir. Tarımda kayıt dışı çalışan kadın oranı da oldukça yüksektir (Yalçın, 2021). Bu nedenle kadınların eğitimlerinin artması, niteliklerinin yükseltilmesi amacıyla gerçekleştirilecek kalkındırma faaliyetleri kayıt dışı istihdamı da engelleyecektir (Öztürk ve Başar, 2018).

Kayıt dışı istihdam edilenlerin sosyal güvenceleri olmadığından, çalışma kaynaklı yasal hakları bulunmaz. Genellikle kadınlar mevsimlik tarım işçisi ya da aile yanlarında ev hizmetlerinde kayıt dışı çalışmaktadırlar. Ülkemizde kayıt dışı kadın istihdamının azaltılması amacıyla yasal düzenlemeler oluşturularak, teşvikler verilmektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarının yanı sıra uluslararası örgütler ile iş birliği içinde projeler üretilerek kadınların kayıt altında sosyal güvenceleri ile çalıştırılması amaçlanmaktadır. Ayrıca devlet politikaları ile günlük ya da yevmiyeli çalışan kadınların sigortalatılması hususunda da destekler bulunmakta, bireysel işverenlere kolaylıklar sağlanmaktadır. Son 20 yılda kayıt dışı istihdam oranları ve kadınların bu azalış içindeki payı da düşmüştür. Ancak yine de kayıt dışı çalışan ve haklarından faydalanamayan kadın sayısı az değildir. Vergi denetiminin arttırılması, bilinçlendirme gibi adımlar kayıt dışı istihdamı azaltacak önlemler arasında yer almaktadır (Tiryaki Yenilmez, 2023).

Ekonomik ve sosyal nedenler, yoksulluk, kırdan kente göç, nüfus artışı, dengesiz kentleşme, işsizlik, cinsiyet ayrımcılığı, küçük işletmelerin rekabet gücünün olmayışı, denetim ve ceza yetersizliği, sosyal güvenlik kanunundan kaynaklanan sorunlar, kıdem tazminatı uygulamaları, af yasaları, bürokrasi fazlalığı, eğitim durumu-sosyal güvenlik bilincinin olmaması gibi ekonomik-sosyal-kamu hukukundan ve idareden kaynaklanan nedenler kayıt dışı istihdamı ortaya çıkarmaktadır (Kalaycı ve Kalan, 2017:19; Yalçın,2021; Tiryaki Yenilmez, 2023). Hizmet sektöründe, mevsimlik ve ev işleri başta olmak üzere birçok iş alanında özellikle kadınların kayıt dışı çalıştığı bilinmektedir. Ancak Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Kalkınma Ajansları iş birliği doğrultusunda denetimler arttırılmaya çalışılmakta, kadının güçlendirilmesi yönünde adımlar atılmaktadır. Çeşitli uygulamalar ve teşvikler ile kayıt dışı istihdamın önüne geçilmesi hedeflenmektedir.

Kayıt dışılık verilerini elde etmek çok kolay olmadığı için ülkemizde kayıt dışı istihdam, betimsel istatistiklerle de incelenebilmektedir. Örneğin, Türkiye’de kayıt dışı istihdam oranının yüksek olarak görüldüğü meslek grubu %73,9 ile kişisel bakım hizmetleri olarak tespit edilmiştir. Bu meslek grubunda iş gören kadın oranı ise %88’dir. Tüm Dünyayı etkileyerek ülkemizi de sarsan COVID-19 pandemisinin ekonomik yansımalarıyla eğlence, spor, sanat gibi alanlarda her 100 kişiden 43’ünün; her 100 kadından 50’sinin kayıt dışı olarak çalıştığı tespit edilmiştir (Kara, 2020).

Kayıt dışı istihdamda kadınların oranının yüksek olmasının arka planında çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu durumun başlıca sebeplerinden birisi de ev hizmetleri, bebek bakımı gibi işlerde çalışma oranlarının yüksek olması ve bu konudaki hukuki ve sosyal güvence düzenlemelerinin yakın tarihlere kadar eksik kalması, tek ebeveyn olan kadınların çalışmak zorunda olması ve temel ekonomik sosyal nedenler karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, kadın çalışanların sosyal haklardan yararlanamaması ya da olası iş kazalarında yalnız bırakılmaları ve ücret değerinin düşmesi kayıt dışı istihdamın kadın çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz sonuçlara örnek gösterilebilmektedir (Avcı Aksu, 2014:9).

İşyerinde Cinsel Taciz

Cinsel taciz gerek sosyal hayatta gerekse iş hayatında yaygın olarak görülen, maruz kalan birey üzerinde olumsuz etkiler bırakan tehdit-şantaj-temasa bağlı şakalar-dokunuşlar, cinselliği dile getiren söylemleri içeren vb. hareketlerden oluşmaktadır (Öz, 2019: 5). Bu kapsamda cinsel tacizi gerçekleştirenler, cinsel zevk almanın ötesinde mağdur kişiye saldırmayı ve ezmeyi hedeflemektedir (Akgeyik, 2011). Özdemir (2006) cinsel tacizin unsurlarını Avrupa Parlamentosu ve Konseyinin 2002/73 sayılı direktifine dayandırmış ve “istenilmeyen, insan onuruna aykırı ve suistimal edilen çalışma ortamı (düşmanca, aşağılayıcı, utandırıcı ve saldırgan) olarak sıralamıştır.

Cinsel tacizin mağdur açısından can sıkıcı sonuçlarının olmasının yanı sıra bu eylemin bireyin iş ortamındaki çalışma arkadaşları tarafından gerçekleştirilmesi ağır sonuçlar yaratabilmektedir. Bu durum, cinsel tacize maruz kalan kişinin çalışma hayatını doğrudan etkileyerek kişinin işten uzaklaşmasına, örgüt içi izole olmasına, kimi durumda da ayrımcılığa maruz kalmasına neden olmaktadır (Solmuş, 2005: 2).

İş yerinde cinsel tacize uğrayanların çoğunlukla kadınlar olduğu düşüncesi hâkimdir. Bununla birlikte cinsel taciz eylemi işyerinde hem erkek hem de kadınların karşılaşılabildikleri istenmeyen bir durumdur. Ancak kadınların maruz kaldıkları cinsel taciz vakalarının sayısı fazla olmakla beraber, tacizin boyutu nedeniyle yaşananlar çok daha kötü şekilde sonuçlanabilmektedir (Akgeyik, 1998: 216). İşyerinde cinsel tacizin tanımlanması, Amerika ve Batı ülkelerinde yankı uyandırmış ancak ülkemizde bu tip olayların mahrem sayılması nedeniyle çoğu durumda adli makamlara ulaşılmadan konunun kapatılması tercih edilmiştir (Akgeyik, 2011). Ancak günümüzde hem kadına şiddet hem de cinsel tacize yönelik kanuni düzenlemeler, olayın aydınlatılmasını sağlamaktadır. Tüm bu gelişmelere rağmen yaşanan birçok olayda faillerin yeterli cezayı almadıklarına yönelik toplumsal inanç devam etmekte, bu nedenle mağduriyetlerin yaşanabileceği düşüncesi hasıl olmaktadır. Sosyal medyanın istismar ve taciz olaylarındaki etkisi ve sivil toplum kuruluşlarının çalışmaları; taciz olaylarının ortaya çıkarılması, aydınlatılması, faillerin ceza alması ve

mağdurların huzurlu bir şekilde işlerine geri dönüşlerinin sağlanmasında adli makamlara ve devletin uygulamalarına katkı sunmaktadır.

Yeşiltaş (2005) işverenlerin işyerinde cinsel tacizi önlemek için politikalar belirlemesini ve bunun yazılı hale getirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Üst yönetimin cinsel tacizi önlemede liderlik rolü üstlenmesinin ve çalışanların da belirlenen politikaları benimsemesinin sağlıklı bir çalışma ortamı oluşumuna katkı sunacağına önemi dile getirilmiştir.

İş- Aile Çatışması

İş-aile çatışması, çalışanlar için günümüzün en önemli sorunlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerin artan beklentileri çalışanlar üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu durum çalışanların tüm özverilerini işlerine odaklamaya zorlamakta, aile rollerine ayırdıkları vakti azaltabilmektedir (Gürel,2016).

İş-aile çatışması kadın-erkek ya da sektör olarak farklı düzeylerde belirebilmektedir. Kadınların iş hayatına katılımının artması çift kariyerli aile sayısını yükseltmiş ancak iş-aile çatışması yaşanma sıklığında da artışa neden olmuştur (Yavuz ve Akca, 2018). Diğer taraftan çalışmalar, kadınların annelik, çocuk bakımı, yaşlı bakımı gibi üstlendikleri roller neticesinde aile hayatı görevlerinin çok büyük bir kısmını gerçekleştirdiğini, bu nedenle çalışan kadınların iş-aile çatışmasını daha çok deneyimlediğini vurgulamaktadır (Akca,2020).

Ataerkil düşünce yapısına sahip olan toplumlarda temel yargılardan birisi kadının aile ve ev yaşamında yer alması erkeklerin ise evi geçindirmek için ekonomik sorumluluğa tabi tutulması anlayışıdır. Önceden kadınlar ev işlerinden sorumludur ancak çalışsalar da olur düşüncesi hâkimken artık kadınların da erkekler kadar ekonomik sorumluluklarının olması kadını aile ve iş yaşam dengesini kurmaya zorlamaktadır (Turunç ve Erkuş, 2010:416).

Kadınların değişen sosyo-kültürel süreç içerisinde çalışma hayatında hedef ve idealleri gelişmekte, kariyer olanakları artmakta ancak geleneksel anlayışımızda var olan kadının ev işleri, çocuk bakımı, yaşlı bakımı sorumluluğu gibi toplumsal beklentileri de devam etmektedir. Bu durumda kadınlar hem iş hayatlarında başarılı olabilmek ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için enerji harcamakta hem de toplumsal beklentileri karşılamak için aile hayatında efor sarfederek çoklu rol sonucu kendi içinde çatışmaya düşmektedir (Arslan, 2010:100). Özellikle kadının en kıymet verdiği değerlerinden olan annelik duygusunu yaşamasıyla çocuk yetiştirme sürecinde çalışma hayatı, hedef ve idealleri noktasında yüzleşmek zorunda bırakıldığı bir alan olmaktadır. Birçok kadının çocuk bakım sorumluluğu ve annelik rolü ile iş hayatlarından vazgeçmek durumunda kaldığı bilinmektedir (Karakaya 2018, 77). İşi ve ailesi arasında sıkışan kadınlar sağlık sorunları yaşayabilmekte, çok fazla yorulmakta ve psikolojik ola-

rak yıpranmaktadır. Bu nedenle iş-aile çatışmasının çözümlenemediği durumlarda kişinin çalışma iklimi de olumsuz etkilenecektir (Üçyıldız, 2017:13).

Çatışmaların çözümlenmesinde bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak adımlar atılmalı, çalışan anneler başta olmak üzere kadınların iş ve aile hayatlarının dengede tutulmasını sağlayacak önlemler alınmalı, politikalar güçlendirilmelidir.

Erkek Egemen Toplum Anlayışının Getirdiği Ayrımcılıklar

Sosyo-kültürel yapının ataerkil düşünce sistemiyle gelişmesinden doğan en büyük yansımalarından bir tanesi kadınların bir meslek seçimi veya iş hayatına atılma girişimlerinde karar vericilerin baba-eş aile büyükleri vs. gibi kişiler olmasıdır. Sosyo-kültürel bu yapı, kadınların çalışma hayatında yer almaları ve kariyer odaklı bir yaşam sürmeleri için engel teşkil edebilmektedir. Kadın yönetici sayısının düşük olması, kariyer noktasında evli kadınların ideallerinden vazgeçmek zorunda kalması, iş-aile yaşamı dengesi kurmakta zorlanması gibi faktörler toplumsal beklentilerin ve öğretilerin kadınlar üzerinde yarattığı psikolojik sınırları gözler önüne sermektedir. Erkek işi-kadın işi ayrımının yapılması, kadınların ataerkil yaklaşımdan kaynaklı çalışma hayatında emeğinin ikincilleştirilmesi gibi sebeplerle doğan ayrımcılıklar iş hayatında kadınların karşılaştıkları temel sorunlarından birisi olarak görülmektedir (Güneş, 2011: 240). Çalışan kadınların ev işlerine yeterince vakit ayıramayacağı ya da çocuklarıyla ilgilenemeyeceği gibi ön yargılar, kadınları çalışma hayatından uzaklaştırmaktadır (Dirik, 2016). Halbuki çocukları yetiştirmek, ev işlerini yerine getirmek sadece kadının değil aynı zamanda erkeğin de görevidir. Çift kariyerli ailelerde eşler arası iş birliği mesai bitimi sonrası annenin stresini ve koşturmacasını azaltmaktadır. Bu nedenle erkeklerin ekonomik alanda egemenlik ilan ettiği anlayış, kadın ve erkeğin birlikte rol üstlendiği, kadınların kariyer gelişiminin desteklediği bir ortama dönüştürülmelidir.

SONUÇ

Kadın, sosyal politika bağlamında dezavantajlı grup içindedir (Umutlu ve Öztürk, 2020). Bu nedenle kadınların ekonomik hayata katılımının sağlanması ve cinsiyet ayrımcılığının önlenmesi Birleşmiş Milletler Sürdürülebilirlik Hedefleri arasında yer almaktadır. Kadınların üretmesi, ekonomik haklarının olması toplumların kalkınmasını da hızlandırmaktadır (Aksöz ve Eroğlu Durkal;2021:143)

Türkiye İstatistik Kurumu 2024 yılı III.Çeyrek verilerine göre²; kadınların işsizlik oranı %12,1, erkeklerin %6,9'dur. Kadınların istihdam oranı %32,4, erkeklerin %67,2'dir. Kadınların işgücüne katılma oranı %36,9, erkeklerin %72,1'dir. 15-24 yaş arası genç nüfustaki işsizlik oranı ise kadınlarda % 23.5, erkeklerde %13,2'dir. Sar (2021) da çalışmasında Türkiye'nin kadın istihdamı

2 Türkiye İstatistik Kurumu internet sitesinden erişilmiştir.

istatistiklerini derleyerek çeşitli durumları tespit etmiştir. Bunlar; i) Kadının eğitim durumu arttıkça işgücüne katılımı artmaktadır ii) Boşanan kadınlar ekonomik nedenlerden dolayı istihdamda daha çok yer almaktadır iii) Kadınların mecliste ve akademide yeteri kadar temsil edilmediği belirtilmiştir. Benzer olarak Kısa, Akca ve Yıldırım (2023) da yürüttükleri araştırmalarında Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında üst yönetim yapılanmalarını cinsiyet bağlamında incelemiş ve rektör/rektör yardımcısı pozisyonlarına atanan kadın akademisyen oranının oldukça az olduğunu saptamışlardır. İstatistiki verilere göre kadınların istihdam oranı erkeklerden daha azdır. Bu nedenle kadınların iş hayatına katılımının sağlanması ve çalışma yaşamında ortaya çıkabilecek zorlukların engellenmesi toplumsal cinsiyet dengesine katkı sağlayacaktır.

Anayasa'nın 10.maddesi “*Kanun Önünde Eşitlik İlkesi*”dir. Ayrıca 2004 yılında yapılan düzenleme ile kadın ve erkeklerin eşit haklara sahip olduğu, eşitliğin sağlanma sorumluluğunun da devlete yüklendiği görülmektedir. Avrupa Birliği Uyum Sürecinde cinsiyet eşitliğine yönelik birçok politika da ulusal mevzuata dahil edilmiştir. Bununla birlikte Anayasanın 49. Maddesi (Çalışma Hakkı ve Ödevi), 50. Maddesi (Çalışma Şartları ve Dinlenme Hakkı), 55. Maddesi (Ücrette Adalet Sağlanması) cinsiyet eşitliğini amaçlayarak ayrımcılığın önlenmesi yönünde dayanak oluşturmaktadır (Terzioğlu ve Aksöz, 2022). Türk İş Hukuku (İş Kanunu) ise kadınları korumak ve kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığını ve eşitsizliği önlemek amacıyla aşağıdaki kanun maddelerini içermektedir (Terzioğlu ve Aksöz, 2022):

- ❖ Eşitlik İlkesi Ayrımcılık Yasağı
- ❖ Kadın İşçileri Çalıştırma Yasağı
- ❖ Yer ve Su Altı Çalıştırma Yasağı
- ❖ Gece Çalıştırma Yasağı
- ❖ Hamilelik Analık halinde Haklar
- ❖ Cinsel Tacize Yönelik Düzenlemeler
- ❖ Kadın İşçilerin Kıdem Tazminatı Bakımından Hakları

Diğer taraftan, Sar (2021) Türkiye’de toplum yapısı ve politikalar arasında uyumsuzluk olduğunu belirterek yasal düzenlemelerde revizyon ve ek politika ihtiyacını vurgulamıştır. Terzioğlu ve Aksöz (2022) de kadın haklarını koruyacak ve ayrımcılığı önleyecek yasal mevzuatın mevcut olduğunu ancak uygulama eksiklikleri bulunduğunu ifade ederek denetim faaliyetlerinin artırılması ve mevzuatın gözden geçirilmesinin faydalı olacağını belirtmişlerdir.

Küreselleşme, kadın-erkek çift kariyerli toplum inşa ederek kadının ekonomik alanda yerini arttırmış olmasına karşın, kadını ev ile ilgili iş ve sorumluluklardan tam anlamıyla koparamamıştır (Konur ve Alacahan, 2022). Ev içi görevlerin %90’ı kadınlar tarafından gerçekleştirilmektedir (Soyseçkin, 2015: Akt: Karslı, 2022:46). Kadınlar iş hayatında başarılı iş kadını, ev yaşamında da

ödün vermeden süper anne rolünü dengede tutmayı arzulamakta bu süreçte yıpranmakta ve çeşitli sağlık sorunları yaşayabilmektedir. (Konur ve Alacahan, 2022). Ülkemizde doğurganlık oranlarının azalması³, çalışan kadınların iş-aile çatışması yaşamak istememesi ile ilişkili olabilmektedir. Bu nedenle kadınların gebelik ve doğum izin haklarının gözden geçirilmesi, işyerlerinde kreş açılması gelecek nüfusunun planlanmasına da fayda sağlayacaktır.

Kadınların özlük haklarının iyileştirilmesinde aile hayatının getirdiği sorumluluklar ele alınarak iyileştirmeler yapılmalı, ev içi işlerin sadece kadının görevi olmayacağı ve iş bölümü yapılması hususunda toplumsal bilinçlendirme oluşturulmalı, işyerleri için kreşler açılmalıdır (Aksöz ve Eroğlu Durkal;2021). Mesleki eğitim politikaları ile kadınların niteliklerini güçlendirilmesi de kadınların çalışma hayatında karşılaşılabilecekleri sorunların istenmeyen etkilerini azaltacak önlemlerdir (Umutlu ve Öztürk, 2020).

Özel sektörde işe alımlarda kadınların evlilik, doğum, çocuk bakımı gibi yasal haklarını kullanabilecekleri durumları bile göz önünde bulundurarak ayrımcı insan kaynakları uygulamaları görülebilmektedir. Ayrıca gelişmiş ülkelerde ve örgütlerde işe alım ve terfide yapay zekâ kullanımında dezavantajlı grupların seçim olasılığının daha da azalabileceği öngörülmektedir. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarından Toplumsal Cinsiyet Eşitliği 5. Amaç içindeki hedefler kısa vadede olmasa bile uzun vadede ülkemize katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda ilgili otoriteler, bakanlıklar, üniversiteler, özel ve kamu kurumları iş birliği yapmalıdır. Denetimlerin arttırılması, kadınların eğitiminin zenginleştirilmesi, yeni istihdam alanları oluşturulması ve kadının teşvik edilmesi önem arz etmektedir (Sar, 2021). Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü kadınların iş alanlarında teşvik edilmesi, kadına yönelik şiddetin ve ayrımcılığın önlenmesi yönünde Birleşmiş Milletler Kadınlara Yönelik Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW) ile uyumlu projeler üretmektedir. Kalkınma Ajansları da kadın girişimcilerin desteklenmesine önem vermektedir. Tüm bu çalışmalar kadınlara yönelik ayrımcılık ya da şiddetle mücadelede yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, yeni uygulamaların ivedi şekilde hayata geçirilmesi kadınların iş yaşam dengelerini ve iyi oluş hallerini genişletecektir. Kadınların erkekler ile tam anlamıyla eşit haklara ve olanaklara sahip olması için uzun yıllara ihtiyaç olduğu aşikardır. Ancak, kadın ve erkek iş birliği yaparak bu süreyi öne çekebilecek güce sahiptir. Çalışmanın hazırlanmasında literatürde kadınların çalışma hayatında yaşadığı zorlukları inceleyen birçok esere rastlanmış olmasına karşın erkeklerin çalışma yaşamında karşılaştıkları zorluklar hakkında bir esere rastlanılmamıştır. Kadınların akademik alanda daha çok araştırma konusu olması, cinsiyet ayrımcılığına maruz kalarak var olma çabalarının da bir göstergesidir. Bu çalışmada kavramsal açıdan kadınların iş yaşamı değerlendirilmiş, konu ile ilgili mevzuat irdelenmemiştir.

3 Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanı Mahinur Özdemir Göktaş'ın açıklamalarına göre doğurganlık hızı Dünya genelinde ortalama 2,32 iken ülkemizde 1,51'e düşmüştür.

KAYNAKÇA

- Acuner, Ş. A. (2019). Kadın Çalışanların Kariyer Geliştirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (23), 35-52.
- Akca, M. (2020). İş-aile çatışması, yabancılaşma ve psikolojik belirtiler: Lojistik işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(02), 228-244.
- Akdöl, B. (2009). Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgeyik, T. (1998). İşyerinde Cinsel Taciz. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 41(42), 215-224.
- Akgeyik, T. (2011). İşyerinde cinsel taciz. In *Journal of Social Policy Conferences*, 41(42), 215-224.
- Akgeyik, T., Delen, M. G., Uşen, Ş. ve Omay, U. (2009). İşyerinde psikolojik taciz olgusu: Niteliği, yaygınlığı ve mücadele stratejisi. In *Journal of Social Policy Conferences*, 56.
- Aksöz, F. ve Durkal, M. E. (2021). Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar: Kayseri İlinde Çalışan Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 141-176.
- Aksu, B. A. (2014). *İşletmelerde kadın çalışanlara yönelik aile dostu insan kaynakları politikaları, iş-aile çatışması ve desteğinin iş doyumu ile ilişkisi*. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Alparslan, A., Bozkur, Ö. ve Özgöz, A. (2015). İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 66-81.
- Boy, L. (2018). *Örgütte Ayrımcılık Algısı ile Doyumsuzluğa Verilen Tepkiler Arasındaki İlişkiler: Genç Beyaz Yakalılar Odağında Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara.
- Cevher, E. ve Öztürk, U. C. (2015). İş Yaşamında Kadınların Kadınlara Yaptığı Mobbing Üzerine Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 860-876.
- Çakır, Ö. (2008). Türkiye'de Kadının Çalışma Yaşamında Dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25-47.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2014). İşyerlerinde Psikolojik Taciz Bilgilendirme Rehberi, Ankara.
- Çarıkçı, İ.H. ve Yavuz, H. (2009). Çalışanlarda mobbing (psikolojik şiddet) algısı: Sağlık sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(10), 47-62.

- Dirik, N. (2016). Türkiye’de kadın istihdamının önündeki engellerin aşılmasında girişimciliğin önemi ve kamu istihdam kurumlarının rolü (Uzmanlık tezi). Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.
- Farımaç, P. (2017). *Türk kamu yönetiminde kadın hakları ihlallerini önlemeye yönelik mekanizmalar*. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Güneş, F. (2011). Farklı emek kategorileri açısından kadın yoksulluğu. *Çalışma ve Toplum*, 2(29), 217-248.
- Gürel, E. B. (2016). Duygusal Tükenmişlik, İş Stresi Ve İşe Bağlılığın İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 349-364.
- Ilkcaracan, I., Kim, K. and Kaya, T. (2015). The impact of public investment in social care services on employment, gender equality, and poverty: The Turkish case. *Research Project Report, Istanbul Technical University Women’s Studies Center in Science, Engineering and Technology and the Levy Economics Institute, in partnership with ILO and UNDP Turkey, and the UNDP and UN Women Regional Offices for Europe and Central Asia*.
- İnan, A. N., Sözen, C., ve Kızrak, M. (2023). Beyaz Yakalı Kadın Çalışanların İşyerlerindeki Mobbing Deneyimleri: Nitel Bir Araştırma. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (19), 43-82.
- İslamoğlu, E., Yıldırım, S. ve Benli, A. (2014). Türkiye’de tersine göç ve tersine göçü teşvik eden uygulamalar: İstanbul ili örneği. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3(1), 68-93.
- Kalaycı, C., ve Kalan, E. (2017). Türkiye’de Kayıt Dışı İstihdamla Mücadele Politikalarının Analizi. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 1(1), 17-34.
- Kara, E. (2020). Covid-19 pandemisi ve Türkiye’de kayıt dışı çalışanlar. *Turkish Studies*, 15(6), 603-619.
- Karaarslan, E. (2010). Kayıtdışı İstihdam ve Neden Olduğu Mali Kayıpların Bütçe Üzerindeki Etkileri. Ankara: Mali Hizmetler Derneği Yayınları.
- Karakaya, H. (2018). Görünmez Emek ve Ev Kadınları. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 73-94.
- Karlı, M. N. (2022). Türkiye’de Gerçekleştirilen Çalışmalar Kapsamında Çalışan Kadınların Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Bir İçerik Analizi: 2010-2021. *Uluslararası Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 45-65.
- Kavas, B. N. ve Develi, A. (2020). Çalışma Yaşamındaki Sorunlar Bağlamında Covid-19 Pandemisinin Kadın Sağlık Çalışanları Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 84-112.
- Kısa, H., Akca, M. ve Yıldırım, C. (2023). Kadınların Üst Yönetimdeki Görünürlüğü: Yükseköğretim Kurumlarında Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(3), 835-851.
- Konur, S. ve Alacahan, O. (2022). Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadığı Sorunlar ve Tükenmişlik Sendromu: Sivas Merkez İlçe Örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi*

Araştırmaları Dergisi, 9(3), 174-196.

- Ocak, A. (2021). Türk Eğitim Yönetiminde Kadının Adı Yok. *Alanyazın*, 2(1), 15-25.
- Önder, N. (2013). Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü. *Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(1).35-61.
- Öz, H. (2019). İşyerinde Cinsel Taciz ile İş Doyumu Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkilerinin Otellerde Kadın Mutfak Çalışanları Üzerinde İncelenmesi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Özberk, N. (2023). Kadın Yönetici ve Kadın Öğretmenlerin Örgütsel İletişimlerinin Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında İncelenmesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Amasya Üniversitesi, Amasya.
- Özdemir, E. (2006). İşyerinde Cinsel Taciz Suçu. *Çalışma ve Toplum*, 4(11), 83-96.
- Özten, E. (2016). *Mobbing experiences in Turkey: Actors, practices and social policy recommendations* Master’s thesis, Middle East Technical University.
- Öztürk, S. ve Başar, D. (2018). Türkiye’de kadınların işgücü piyasasına yönelik tercihleri: Kayıt dışı sektör özelinde bir analiz. *Sosyal güvenlik dergisi*, 8(2), 41-58.
- Sar, E. (2021). Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı ve Türkiye’de Yansımaları. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 20-40.
- Solmuş, T. (2005). İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing). *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 7(2), 1-14.
- Terzioğlu, A., ve Aksöz, F. (2022). Çalışma Hayatında Cinsiyet Ayrımcılığı ve Türk İş Hukukunda Kadınları Korumaya Yönelik Düzenlemeler. *Çalışma ve Toplum*, 1(72), 267-298.
- Titiz,P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 13-28,
- Turunç, Ö. Ve Erkuş, A. (2010). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 415-440.
- Türel, N. Ş. ve Dolmacı, N. (2013). İş yaşamında kadın çalışana yönelik ayrımcı bakış açısı ve mobbing üzerine ampirik bir çalışma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 83-104.
- Umutlu, S. ve Öztürk, M. (2020). İş Yaşamında Kadın ve Karşılaştığı Sorunlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3), 297-306.
- Üçyıldız, U. H. (2017). Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılamaları: Ege Bölgesinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarında Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Yalçın, M. (2021). Covid-19 Pandemisinde Kadınlarda Kayıt Dışı İstihdam Durumu. *Asya Studies*, 5(18), 359-372.

- Yavuz, M. ve Akca, M. (2018). Çatışma, Stres, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti: Medeni Durum Ve Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 827-846.
- Yenilmez, D. T. (2023). Türkiyede Kadınların Kayıt dışı İstihdamı Üzerine Kısa Bir Değerlendirme. *Uluslararası Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 137-147.
- Yeşiltaş, M. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 147-153.

BÖLÜM 16

YEREL YÖNETİMLERİN SAĞLIK TURİZMİNDEKİ ROLÜ

M. Masum GÜLCEMAL¹

¹ Öğr. Gör. Dr. / Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi / ORCID:0000-0002-3640-6438

GİRİŞ

Sağlık turizmi, bireylerin sağlık hizmetlerine erişim sağlamak amacıyla kendi ülkelerinde ya da sınır ötesi destinasyonlarda seyahat ettiği bir turizm türüdür. Bu tür turizm, bireyler ve destinasyonlar için çeşitli ekonomik, sosyal ve kültürel faydalar sunmaktadır (UNWTO, 2021). Sağlık turizmi, estetik cerrahi, diş tedavisi, fizik tedavi, spa ve rehabilitasyon gibi farklı sağlık hizmetlerine yönelik seyahatleri içerir ve bu tür seyahatler genellikle gelişmiş ülkelerden gelen yüksek gelirli turistler tarafından tercih edilmektedir (Bookman ve Bookman, 2007). Sağlık turizminin kapsamı, yalnızca tedavi odaklı hizmetlerle sınırlı olmayıp, tatil ve sağlık hizmetlerini birleştiren spa tatilleri, rehabilitasyon tatilleri ve termal turizm gibi çeşitli biçimlerde de gerçekleşebilir (Connell, 2006).

Kırsal bölgeler, genellikle sakin atmosferleri, doğal güzellikleri ve geleneksel yaşam tarzlarıyla sağlık turizmi açısından önemli bir potansiyele sahiptir. Bu bölgeler, termal kaynaklar, doğal spa merkezleri ve geleneksel tıbbi uygulamaların sürdürüldüğü yerler olarak sağlık turizmi projelerinde önemli bir yer tutmaktadır (Bhatia, 2011; Hall, 2011). Özellikle termal turizm, kırsal bölgelerde büyük bir potansiyele sahiptir. Termal suların mineraller ve kimyasal özellikleri, sağlık üzerinde birçok fayda sağlamak ve bu tür bölgelerde sağlık turizmi projeleri teşvik edilmektedir (Connell, 2006). Ayrıca, kırsal bölgelerdeki doğal zenginlikler, sağlıklı yaşam arayışındaki bireyler için çekici bir alternatif sunmakta ve geleneksel tedavi yöntemleriyle desteklenen bu tür bölgeler, sağlıklı yaşam odaklı turistler için önemli cazibe merkezleri haline gelmektedir.

Belediye yönetimleri, sağlık turizmi projelerinin hayata geçirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yerel yönetimler, sağlık turizmi projelerinin alt yapısının planlanması, geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kritik bir etkiye sahiptir (Çiçek ve Avderen, 2013). Sağlık turizminin sürdürülebilir büyümesi için belediyeler, altyapı yatırımları, kaynak yönetimi ve toplumsal farkındalık yaratma konularında önemli sorumluluklara sahiptir. Sağlık turizmi projelerinde belediyeler, gerekli altyapıyı oluşturarak, kırsal bölgelerin sağlık turizmi potansiyelinden daha fazla faydalanmasını sağlayabilir (Gülşınar, 2010). Bu altyapı, termal su kaynaklarına erişim, sağlık merkezlerinin inşası ve bu tür hizmetlerin halkla buluşmasını sağlayan tesislerin kurulmasını içerir.

Belediyeler, sağlık turizmi projeleri için gerekli olan finansal kaynakların sağlanmasında da önemli bir rol oynar. Kamu-özel iş birlikleri, özel sektör yatırımları ve yerel yönetim destekleri aracılığıyla daha etkili hale getirilebilir. Belediyeler, sağlık turizmi projelerinde toplumsal farkındalığı artırarak, yerel halkın projelere katılımını sağlayabilir. Bilinçlendirme çalışmaları ve eğitim programları, sağlık turizmi projelerinin toplumsal kabulünü artırarak, yerel

toplulukların projelere daha aktif bir şekilde katılımını mümkün kılmaktadır (Connell, 2006). Bu tür projelere toplumsal kabul ve destek sağlanması, yerel yönetimlerin yürüttüğü bilinçlendirme faaliyetleri ve eğitim programlarıyla daha etkin bir hale getirilebilir.

1. SAĞLIK TURİZMİ VE KIRSAL KALKINMA İLİŞKİSİ

Sağlık turizmi, kırsal bölgelerde ekonomik kalkınmayı destekleyen önemli bir unsurdur. Bu tür turizm, yalnızca sağlık hizmetlerine erişim sağlayan bireyler için değil, aynı zamanda bölgedeki yerel ekonomiler için de çeşitli fırsatlar sunar. Sağlık turizminin, kırsal kalkınma süreçlerine katkısı, bölgesel ekonomiyi canlandırma ve toplumsal refahı artırma potansiyeline sahiptir. Bu bölümde, sağlık turizminin kırsal ekonomi üzerindeki etkileri, kırsal bölgelerde sağlık altyapısının önemi ve turizm ve sağlık politikalarının kırsal kalkınmaya katkısı ele alınacaktır.

1.1. Sağlık Turizminin Kırsal Ekonomi Üzerindeki Etkileri

Sağlık turizmi, kırsal bölgelerde ekonomik çeşitlenmeyi teşvik ederek bölgesel kalkınmayı destekler. Bu turizm türü, kırsal bölgelerde yerel ekonomilerin canlanmasına katkı sağlayarak, turizm ve sağlık hizmetlerine bağlı ticari faaliyetlerin artmasını sağlar (Connell, 2006). Sağlık turizmi, otelcilik, sağlık hizmetleri, gıda ve içecek sektörü gibi çeşitli hizmet sektörlerine talebi artırarak, bu sektörlerin büyümesine katkı sağlar (Hunter ve Blackburn, 2007). Ayrıca, sağlık turizmi kaynaklı harcamalar, yerel işletmeler için ekonomik fırsatlar yaratır ve bölgesel gelir seviyelerini yükseltir.

Kırsal bölgelerde yer alan termal su kaynakları, spa merkezleri ve rehabilitasyon tesisleri gibi sağlık turizmi altyapıları, bölgeye doğrudan istihdam yaratır. Bu tesislerin inşası ve işletilmesi, yerel halk için çeşitli istihdam olanakları sunar (Bookman ve Bookman, 2007). Ayrıca, sağlık turizmine dayalı ekonomik büyüme, altyapı yatırımlarını teşvik eder ve bu yatırımlar, kırsal bölgelerin uzun vadeli kalkınmasını destekleyen kalıcı etkiler bırakır. Sağlık turizmi, özellikle kırsal alanlarda sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında önemli bir araçtır.

Sağlık turizmi sayesinde, kırsal bölgelerde turizm sektörüne bağlı ekonomik kalkınma sağlanırken, yerel halkın refah düzeyi de artar. Bu tür turizm, kırsal kesimde yaşayan bireyler için iş fırsatları yaratarak, gelir dağılımının iyileştirilmesine katkıda bulunur (Connell, 2006). Ayrıca, sağlık turizmi bölgede yeni altyapı yatırımlarını teşvik ederek, ulaşım, konaklama, sağlık hizmetleri gibi alanlarda gelişmeye yol açar. Bu durum, kırsal bölgelerde yaşayan bireylerin yaşam kalitesini artırır ve sosyal refah düzeyini yükseltir.

1.2. Kırsal Bölgelerde Sağlık Altyapısının Önemi

Kırsal bölgelerde sağlık altyapısı, sağlık turizminin sürdürülebilirliği ve etkili bir şekilde hayata geçirilmesi açısından kritik bir role sahiptir. Kırsal bölgelerde bulunan termal sular, şifalı sular ve doğal kaynaklar, sağlık turizmi için önemli potansiyellere sahiptir. Bu kaynaklar, özellikle termal sağlık turizmi kapsamında fizik tedavi, rehabilitasyon ve spa hizmetleri sunarak, bireylerin sağlık ihtiyaçlarına yönelik tatil arayışlarını karşılamaktadır (Connell, 2006). Ancak, bu kaynakların etkin bir şekilde kullanılabilmesi için yerel sağlık altyapısının geliştirilmesi gerekmektedir.

Sağlık turizmi projelerinin başarıya ulaşabilmesi için sağlık hizmetleri sunan tesislerin ve altyapıların yeterli kalitede olması önemlidir. Termal tesisler, rehabilitasyon merkezleri, spa otelleri ve diğer sağlık turizmi altyapıları, yerel yönetimler ve özel sektör işbirliğiyle inşa edilmelidir (Orhan, 2014). Yerel yönetimler, sağlık altyapısı yatırımlarını destekleyerek, bölgesel kalkınmayı teşvik eder ve yerel halkın sağlık hizmetlerine erişimini kolaylaştırır. Sağlık altyapısının kalitesi, sağlık turizminin başarıyla gerçekleştirilmesi ve bölgenin sağlık turizmi potansiyelinin ortaya çıkarılmasında kritik bir faktördür.

Kırsal bölgelerdeki sağlık altyapısı, sadece turistlere değil, aynı zamanda yerel halk için de sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesine katkı sağlar. Yerel halkın, sağlık hizmetlerine erişiminde yaşadığı zorluklar, sağlık turizmi projeleri ile aşılabılır. Bu projeler hem turistlere hem de yerel halka yönelik sağlık hizmetlerini geliştirme ve iyileştirme potansiyeline sahiptir (Bookman ve Bookman, 2007). Kırsal bölgelerde yerel yönetimler, sağlık altyapısı geliştirme konusunda finansal ve yönetsel destek sağlayarak, bölgesel kalkınmaya katkıda bulunabilir.

1.3. Turizm ve Sağlık Politikalarının Kırsal Kalkınmaya Katkısı

Turizm ve sağlık politikaları, kırsal bölgelerde sağlık turizminin gelişimini desteklemek için önemli bir araçtır. Sağlık turizmi, yerel yönetimlerin geliştirdiği politikalar çerçevesinde teşvik edilir ve bu politikalar, bölgesel kalkınmanın sağlanmasında kritik rol oynar. Sağlık turizmi projeleri, yerel yönetimlerin kırsal bölgelerde sunduğu sağlık hizmetlerine yönelik politikalarıyla daha etkili hale gelir (Kalkınma Bakanlığı, 2014).

Sağlık turizmi politikaları, yerel yönetimlerin sağlık tesislerinin modernizasyonunu teşvik etmesi, altyapı yatırımlarını desteklemesi ve turizm hizmetlerinin kalitesini artırmasını sağlar. Bu tür politikalar, turizmin sürdürülebilirliğini ve ekonomik kalkınmayı desteklerken, bölgesel gelişim stratejilerine entegre edilir (Connell, 2006). Sağlık turizmi politikaları, kamu ve özel sektör iş birliklerini teşvik ederek, finansman kaynaklarının çeşitlenmesini sağlar ve yerel halkın projelere dahil edilmesine katkı sunar.

Sağlık turizmi projeleri, turizm ve sağlık politikalarının entegrasyonu yoluyla, kırsal bölgelerde ekonomik kalkınmanın sağlanmasına önemli katkılar yapar. Bu projeler, yerel yönetimlerin sağlık turizmi politikaları çerçevesinde, yerel kaynakların daha etkin kullanılması için yönlendirilebilir (İllario vd., 2019). Sağlık turizmi politikaları, kırsal kalkınma hedeflerine ulaşmada bir katalizör görevi görerek, bölgesel kalkınmayı destekler ve yerel toplulukların refah düzeyini artırır.

2. YEREL YÖNETİMLERİN SAĞLIK TURİZMİNE KATKILARI

Yerel yönetimlerin sağlık turizmine katkıları, bu sektörün sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşması ve yerel ekonomilerde olumlu etkiler yaratması açısından kritik öneme sahiptir (Gürkan ve Keskin, 2023). Özellikle sağlık turizminin çok boyutlu yapısı göz önüne alındığında, yerel yönetimlerin kamu-özel sektör iş birliklerini teşvik etmesi, altyapı yatırımlarını geliştirmesi ve bölgesel tanıtım faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir (Aydın ve Bostan, 2021). Bu süreçte, belediyeler ve diğer yerel yönetim organları, sağlık turizmi ekosisteminin önemli birer aktörü haline gelmektedir.

Sağlık turizminin gelişimi, büyük ölçüde sağlık hizmetlerine erişim kolaylığı, modern altyapı olanakları ve turistik çekicilikle ilişkilidir. Yerel yönetimler, bu üç unsuru sağlama noktasında çeşitli sorumluluklar üstlenmektedir. İlk olarak, sağlık turizmi bölgelerinde altyapı geliştirme faaliyetleri yerel yönetimlerin öncelikli görevleri arasında yer almaktadır. Sağlık turizmine yönelik otel, termal tesis ve ulaşım ağlarının geliştirilmesi için belediyeler önemli yatırımlar yapmaktadır (Kumar vd., 2024). Bunun yanı sıra, sağlık turizmine katkıda bulunabilecek yerel kaynakların değerlendirilmesi ve sürdürülebilir kullanımı için stratejik planlamalar yapılmaktadır ((Kumar vd., 2023).

Yerel yönetimlerin bir diğer önemli katkısı, toplumsal farkındalığın artırılması ve yerel halkın sağlık turizmi sektörüne entegrasyonudur. Sağlık turizmi yalnızca dışarıdan gelen turistlerin ihtiyaçlarını karşılamakla sınırlı değildir; aynı zamanda yerel halkın ekonomik fırsatlardan yararlanmasını ve kültürel değerlerin tanıtılmasını da içerir (Figueiredo vd., 2024). Bu bağlamda, belediyeler tarafından düzenlenen eğitim programları, yerel halkın sağlık turizmine yönelik bilgi düzeyini artırmayı ve bu sektörde aktif bir rol üstlenmelerini sağlamayı amaçlamaktadır (Tür, 1999).

Tanıtım faaliyetleri de yerel yönetimlerin sağlık turizmine katkıları arasında önemli bir yere sahiptir. Yerel yönetimler, ulusal ve uluslararası düzeyde sağlık turizmi fuarlarına katılım sağlayarak bölgelerinin tanıtımını yapmakta ve potansiyel yatırımcıları çekmektedir (Ağaoğlu, 1992). Ayrıca, dijital platformların kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte, yerel yönetimler dijital pazarlama stratejilerini de sağlık turizmi sektörüne entegre etmektedir (Aydın ve Bostan, 2021). Termal turizm gibi potansiyellere sahip bir belediye, bölgedeki termal tesislerin dijital mecralarda tanıtımını yaparak daha geniş bir kitleye ulaşabilmektedir (Kumar vd., 2024).

Yerel yönetimlerin sağlık turizmine katkıları sadece tanıtım ve altyapıyla sınırlı değildir; aynı zamanda politika geliştirme ve uygulama süreçlerinde de etkili bir rol oynamaktadır. Sağlık turizmi stratejilerinin oluşturulmasında yerel yönetimler, bölgesel dinamikleri ve toplum ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak kararlar alır (Kummitha, 2023). Kırsal bölgelerde termal kaynakların daha etkin kullanımı için özel politikalar geliştirilirken, büyükşehirlerde modern sağlık tesislerine yapılan yatırımlar öncelikli hale getirilebilir (Çetin, 2011). Yerel yönetimlerin sağlık turizmine katkıları, kamu-özel sektör iş birlikleriyle desteklenmektedir. Yerel yönetimler, sağlık turizmine yönelik projelerin finanse edilmesinde özel sektörle ortak çalışmalar yürütmektedir. Bu iş birlikleri hem sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmakta hem de bölgesel ekonomik kalkınmayı desteklemektedir (Figueiredo vd., 2024). Ayrıca, yerel yönetimlerin turistik ve kültürel değerleri sağlık turizmiyle entegre etmesi, turist deneyimlerini zenginleştiren önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Smith, 2021).

Yerel yönetimlerin sağlık turizmine yönelik katkıları, sürdürülebilir kalkınmayı teşvik eden çok yönlü bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Stratejik planlama, altyapı yatırımları, tanıtım faaliyetleri ve toplumun katılımını teşvik eden projeler, sağlık turizminin başarısı için temel unsurlar arasında yer almaktadır (Kumar vd., 2023). Bu nedenle, yerel yönetimlerin sağlık turizmi alanında daha aktif bir rol üstlenmesi, hem yerel hem de ulusal düzeyde kalkınmayı hızlandıracaktır.

2.1. Sağlık Turizmi Stratejilerinin Yerel Yönetimler Tarafından Belirlenmesi

Sağlık turizmi stratejilerinin yerel yönetimler tarafından belirlenmesi, bölgesel kalkınma ve sağlık turizmi hedeflerinin bir araya getirilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Sağlık turizmi sektörünün karmaşık yapısı hem yerel hem de ulusal düzeyde çok boyutlu bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır. Yerel yönetimler, bölgelerindeki potansiyel kaynakları ve ihtiyaçları değerlendirerek sağlık turizmi stratejilerini şekillendirir. Bu süreçte, kamu politikaları, altyapı geliştirme, tanıtım ve iş birliği modelleri gibi faktörler göz önünde bulundurulur (Gürkan ve Keskin, 2023).

Yerel yönetimlerin sağlık turizmi stratejilerini belirlerken ilk adımı, bölgesel özelliklerin analiz edilmesi oluşturur. Termal kaynaklara sahip bir bölge, termal turizmi destekleyici politikalar geliştirirken, büyükşehir belediyeleri genellikle ileri teknoloji tıbbi tesisleri ön plana çıkaran stratejiler izler (Figueiredo vd., 2024). Bu analizlerin gerçekleştirilmesinde istatistiksel veriler, yerel halkın beklentileri ve bölgenin turistik çekiciliği gibi unsurlar temel alınır (Aydın ve Bostan, 2021). Bir diğer önemli adım ise yerel yönetimlerin sağlık turizmine yönelik altyapı planlamalarıdır. Sağlık turizmi destinasyonlarının uluslararası standartlara uygun hale getirilmesi, rekabet gücünün artırılma-

sında kritik bir rol oynar (Kummitha, 2023). Modern sağlık tesislerinin inşası, ulaşım altyapısının iyileştirilmesi ve turistik bölgelerde konaklama olanaklarının artırılması gibi yatırımlar, yerel yönetimlerin sağlık turizmi stratejileri kapsamında ele aldığı konular arasında yer alır (Çetin, 2011).

Yerel yönetimlerin sağlık turizmi stratejilerini belirlerken tanıtım faaliyetlerine de öncelik vermesi gerekmektedir. Bölgesel sağlık turizmi potansiyelinin ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımı, turist ve yatırımcı çekme açısından büyük bir öneme sahiptir. Dijital pazarlama yöntemleriyle bölgenin termal tesisleri, medikal olanakları ve kültürel cazibesi etkin bir şekilde tanıtılabilir (Kumar vd., 2024). Yerel yönetimlerin sağlık turizmi stratejilerini oluştururken paydaşlarla iş birliği yapması da önemlidir. Kamu kurumları, özel sektör temsilcileri ve sivil toplum kuruluşları ile ortak çalışmalar, stratejilerin daha kapsayıcı ve etkili olmasını sağlar (Kumar vd., 2023). Belediye, bölgedeki özel hastaneler ve termal tesislerle iş birliği yaparak uluslararası sağlık turizmi kampanyaları düzenleyebilir (Smith, 2021).

2.2. Toplumsal Farkındalığın Artırılması ve Eğitim Programları

Yerel yönetimlerin sağlık turizmi alanında toplumsal farkındalığı artırması ve bu konuda çeşitli eğitim programları düzenlemesi, sürdürülebilir sağlık turizmi gelişiminin önemli bir parçasıdır. Sağlık turizmi hizmetlerinin tanıtımı ve benimsenmesi, hem yerel halkın bilinç düzeyinin yükseltilmesi hem de bölgenin ulusal ve uluslararası alanda bir cazibe merkezi haline gelmesi için gereklidir (Çetin, 2011).

Toplumsal farkındalığın artırılmasında ilk adım, sağlık turizminin bireyler ve toplum üzerindeki faydalarının etkili bir şekilde anlatılmasıdır. Sağlık turizminin ekonomik, sosyal ve kültürel avantajları, halkı bilinçlendirmek amacıyla düzenlenen seminerler, atölye çalışmaları ve kamu spotları gibi araçlarla geniş kitlelere ulaştırılabilir (Aydın ve Bostan, 2021). Yerel yönetimlerin toplumsal farkındalık oluşturmadaki bir diğer önemli görevi, hedef kitlelere uygun içerikler geliştirmektir. Bu kapsamda, çocuklar ve gençler için okullarda düzenlenecek programlar, yetişkinler için sağlık turizmi hakkında bilgilendirici etkinlikler ve çevrimiçi içeriklerle ulaşılabilirlik artırılabilir. Belediyeler, termal sağlık merkezlerinin faydalarını anlatan bilgilendirici broşürler dağıtarak veya sosyal medya platformlarında videolar yayınlarak farkındalık yaratabilir (Figueiredo vd., 2024).

Eğitim programları ise yerel halkın sağlık turizmi sektöründe aktif rol almasını sağlayacak becerilerin kazandırılmasında kritik bir rol oynar. Özellikle dil eğitimi, kültürlerarası iletişim becerileri ve turizm yönetimi konularında düzenlenen eğitimler, bölgenin uluslararası standartlara uygun bir destinasyon haline gelmesine katkı sağlar (Kumar vd., 2024). Sağlık turizmi alanında çalışan yerel rehberlere veya otel personeline yönelik düzenlenen eğitimler, turistlerin memnuniyetini artırabilir ve hizmet kalitesini yükseltebilir (İllario

vd., 2019). Yerel yönetimler, farkındalık ve eğitim programlarında yalnızca kamu sektörünü değil, aynı zamanda özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını da iş birliğine dahil etmelidir. Ortak düzenlenecek kampanyalar ve eğitim programları, kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılmasını ve daha geniş bir etki yaratılmasını sağlar (Gürkan ve Keskin, 2023). Bir yerel yönetim, bölgedeki sağlık tesisleriyle ortaklaşa bir tanıtım kampanyası düzenleyerek hem yerel halkı hem de potansiyel sağlık turistlerini hedefleyebilir (Figueiredo vd., 2024).

2.3. Yerel Yönetimlerin Sağlık Turizmi İçin Sağladığı Altyapı ve Hizmetler

Yerel yönetimlerin sağlık turizmi alanında başarı elde edebilmesi için sunduğu altyapı ve hizmetler kritik bir rol oynamaktadır. Sağlık turizmi destinasyonları, yalnızca kaliteli tıbbi hizmetlerle değil, aynı zamanda bu hizmetleri destekleyen fiziksel, sosyal ve teknolojik altyapıyla da değerlendirilir (Smith & Lee, 2020). Modern altyapı ve hizmetler, turistlerin memnuniyetini artırırken aynı zamanda bölgenin rekabet gücünü de yükseltir (Figueiredo vd., 2024). Yerel yönetimler, sağlık turizmi altyapısının geliştirilmesinde genellikle temel bir aktör olarak öne çıkar. Hastaneler, termal tesisler, wellness merkezleri gibi tesislerin inşası ve modernizasyonu için gerekli imar izinlerinin verilmesi ve teşvik politikalarının uygulanması bu kapsamda değerlendirilebilir (Laaroussi vd., 2020). Ayrıca, ulaşım altyapısının güçlendirilmesi, sağlık turistlerinin kolaylıkla destinasyonlara ulaşmasını sağlar. Havalimanı bağlantıları, otoyol projeleri ve toplu taşıma ağlarının iyileştirilmesi, turistlerin deneyimini olumlu yönde etkileyen unsurlardır (Gürkan ve Keskin, 2023). Yerel yönetimlerin sunduğu hizmetler arasında, özellikle sağlık turistlerinin güvenliğini ve konforunu artırmaya yönelik sosyal hizmetler büyük önem taşır. Bu hizmetler arasında çok dilli rehberlik, sağlık sigortası hizmetleri ve acil müdahale birimleri yer alır. Örneğin, Antalya'da yerel yönetimlerin kurduğu çok dilli turist bilgilendirme merkezleri, sağlık turistlerinin karşılaştıkları dil engelini aşmalarına yardımcı olmaktadır (Tür, 1999).

Teknolojik altyapı da sağlık turizmi için önemli bir diğer unsurdur. Yerel yönetimler, dijital sağlık platformları ve turizm portalları oluşturarak sağlık hizmetlerinin erişilebilirliğini artırabilir (Önal ve Çiftçi, 2024). Bu tür platformlar, turistlere bölgede sunulan sağlık hizmetleri hakkında bilgi verirken aynı zamanda randevu alma, fiyat karşılaştırma ve hizmet kalitesini değerlendirme gibi imkânlar sunar (Önal, 2023b). Güney Kore'de yerel yönetimlerin geliştirdiği dijital sağlık turizmi platformları, bölgeye olan turist akışını önemli ölçüde artırmış olduğu bilinmektedir (Ağaoğlu, 1992). Ayrıca, yerel yönetimlerin altyapı geliştirme çalışmaları sırasında sürdürülebilirlik prensiplerini benimsemesi büyük önem taşır. Özellikle termal ve doğal kaynaklara dayalı sağlık turizmi bölgelerinde, doğal çevrenin korunması ve ekolojik dengenin sürdürülebilirliği, uzun vadede turizmin devamlılığını sağlamak için gereklidir (Aydın ve Bostan, 2021). Termal turizmde öne çıkan Pamukkale'de, yerel

yönetimler kaynakların korunması için atık yönetimi ve enerji tasarrufu projeleri geliştirmiştir (Laaroussi vd., 2020).

Yerel yönetimlerin sağlık turizmine yönelik hizmet ve altyapı yatırımları, sadece turistlerin deneyimlerini iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda yerel ekonomiye ve istihdama da önemli katkılar sağlar (Önal, 2023a). Altyapı geliştirme projeleri, inşaat sektöründen sağlık çalışanlarına kadar geniş bir yelpazede istihdam yaratır. Bu da yerel halkın sağlık turizmine daha olumlu bir bakış açısıyla yaklaşmasını sağlar (Figueiredo vd., 2024).

3. TOPLUM VE YEREL YÖNETİM ARASINDAKİ İŞ BİRLİĞİ MODELLERİ

Yerel yönetimlerin sağlık turizmi projelerini etkin bir şekilde destekleyebilmesi, toplumsal ihtiyaçların ve yerel kaynakların daha iyi kullanılmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, kamu-özel sektör iş birlikleri, yerel yönetimlerin toplumsal talepleri karşılamaadaki etkisi ve toplumsal katılımı güçlendirmek için yenilikçi yaklaşımlar, sağlık turizmi projelerinde başarıyı artırmada önemli bir rol oynamaktadır.

- *Kamu-Özel Sektör İş Birlikleri ve Toplumun Rolü:* Kamu-özel sektör iş birlikleri (KÖİ), sağlık turizmi projelerinin uygulanmasında yerel yönetimlerin ve toplumun aktif rol almasını sağlayan önemli bir modeldir. Kamu-özel sektör iş birliklerinde, özel sektörün finansal ve teknolojik kaynaklarıyla kamu kurumlarının düzenleyici ve yönlendirici gücü birleştirilir (World Bank, 2019). Yerel yönetimlerin, bu tür iş birliklerinde daha fazla söz sahibi olması, sağlık turizmi projelerinin toplumsal refahı artıracak şekilde planlanmasını kolaylaştırır. Özel sektörün finansal kaynakları ve uzmanlık bilgisi, yerel yönetimlerin altyapı ve hizmet sunumunda sınırlı kalan yeteneklerini genişletebilir (UNWTO, 2021). Toplumun bu tür iş birliklerine dahil edilmesi, projelerin sürdürülebilirliğini artırırken, yerel halkın sağlık turizmi gelirlerinden faydalanmasını sağlar.

- *Yerel Yönetimlerin Toplumsal İhtiyaçları Karşılamaadaki Etkisi:* Yerel yönetimler, sağlık turizmi projelerinin başarısı için toplumsal ihtiyaçları karşılamada kritik bir rol oynamaktadır. Yerel yönetimlerin, sağlık turizminin ekonomik, sosyal ve kültürel etkilerini analiz ederek, toplumsal fayda sağlayacak projelere yönelmesi önemlidir (Mowforth ve Munt, 2015). Sağlık turizmi projelerinde yerel halkın kültürel, sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması, toplumsal refahı artıracak çözümler üretmeye olanak tanır. Yerel yönetimler, altyapı ve hizmetlerin sağlanmasında daha etkin hale gelecek, toplumsal katılımı artırır ve projelerden elde edilen faydaların daha geniş kitlelere ulaşmasını sağlar (Sharpley ve Telfer, 2015). Yerel yönetimlerin, halkın ihtiyaçlarını dikkate alarak planlama yapması, projelerin uzun vadeli başarısını ve sürdürülebilirliğini garanti altına alır.

• *Toplum Katılımını Güçlendirmek İçin Yenilikçi Yaklaşımlar*: Toplum katılımını artırmak ve sağlık turizmi projelerinin etkilerini güçlendirmek için yerel yönetimler yenilikçi yaklaşımlar geliştirebilir. Bunlar arasında, yerel halkın projelerde aktif bir şekilde yer almasını sağlayacak bilgi paylaşım platformları ve topluluk odaklı projeler yer almaktadır. Yerel yönetimler, kamuya açık paneller, halk toplantıları ve anketler gibi araçlarla toplumun görüş ve önerilerini dikkate alarak projelerin şekillendirilmesine katkıda bulunabilirler (Gössling ve Hall, 2019). Ayrıca, yerel halkın turizm projelerinde eğitim programlarına ve kapasite geliştirme çalışmalarına katılması, projelerin toplumsal fayda sağlama potansiyelini artırır (Erazo vd., 2020). Yenilikçi teknolojiler, dijital platformlar ve sosyal medya araçları da toplumsal katılımı kolaylaştıran önemli bir unsur haline gelmiştir (Keskin, 2016). Bu tür yaklaşımlar, yerel halkın sağlık turizmi projelerine daha fazla katkı sağlamasını ve projelerin toplumsal kabülünü artırmasını sağlar.

4. SAĞLIK TURİZMİNDE YEREL HALKIN KATKISI VE BEKLENTİLERİ

Sağlık turizmi projeleri, genellikle yerel toplulukların yaşam kalitesini artırma ve ekonomik kalkınmayı destekleme potansiyeline sahiptir. Ancak, bu projelerin başarıya ulaşması için yerel halkın katılımı ve beklentilerinin doğru bir şekilde yönetilmesi kritik öneme sahiptir. Yerel halk, sağlık turizmi ekosisteminde çeşitli roller üstlenebilir ve bu projelerin başarısında önemli bir etkiye sahiptir.

4.1. Yerel Halkın Sağlık Turizmi Ekosistemindeki Rolü

Yerel halk, sağlık turizmi projelerinde önemli bir paydaştır ve bu projelerin etkili bir şekilde yürütülmesinde çeşitli roller üstlenir. Sağlık turizmi projelerinde yerel halkın katkısı hem turizmin sürdürülebilirliğini sağlamak hem de projelerin yerel topluma uyumlu olmasını sağlamak açısından hayati öneme sahiptir (Önal, 2023c). Yerel halk, turizmin ekonomik, kültürel ve sosyal boyutlarına doğrudan katkıda bulunabilir (Dangi ve Petrick, 2021).

Birinci olarak, yerel halk, sağlık turizmi projelerinde hizmet sunan aktörlerden biri olarak önemli bir rol oynar. Yerel halk, konaklama, yiyecek-icecek, rehberlik, güvenlik gibi çeşitli sektörlerde istihdam edilerek doğrudan projelere ekonomik katkıda bulunur (Keskin, 2016). Turistlere yönelik yerel hizmetlerin sunulmasında yerel halkın bilgisi, kültürel mirası ve becerileri büyük bir avantaj sağlar. Örneğin, otelcilik, restoran işletmeciliği ve tur rehberliği gibi alanlarda yerel halkın bilgi ve becerilerinden faydalanılması, sağlık turizmi projelerinin başarısını artırabilir (Kummitha, 2023).

İkinci olarak, yerel halk, sağlık turizmi projelerinde toplumsal ve kültürel sürdürülebilirliğin sağlanmasında da önemli bir role sahiptir. Yerel toplulukların geleneksel değerleri, kültürel zenginlikleri ve doğal kaynakları, turizm

projelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen temel faktörlerdir (Laaroussi vd., 2020). Sağlık turizmi projeleri, yerel halkın bu kültürel mirasını korumasına ve projelere entegre edilmesine olanak tanır. Ancak, bu süreçte yerel halkın kültürel kimliklerini koruma talepleri dikkate alınmazsa, kültürel çatışmalar ve projelerin sürdürülebilirliği tehdit edilebilir.

Yerel halk, sağlık turizmi projelerinin karar alma süreçlerinde de aktif olarak yer alabilir. Bu tür projelerde halkın katılımı, projelerin yerel ihtiyaçlara daha iyi yanıt vermesini sağlayarak sürdürülebilirliği artırır (Zeytin ve Kıriloğlu, 2014). Sağlık turizmi projelerinin tasarlandığı süreçlerde yerel halkın fikirlerinin alınması ve onların beklentilerinin göz önünde bulundurulması, projelerin toplumsal kabulünü artırabilir ve toplumsal çatışmaların önlenmesine katkıda bulunabilir.

4.2. Yerel Ürün ve Hizmetlerin Sağlık Turizmine Entegrasyonu

Yerel halkın sağlık turizmi ekosistemindeki katkılarından biri de, yerel ürün ve hizmetlerin sağlık turizmi projelerine entegre edilmesidir. Yerel halkın sunabileceği ürünler ve hizmetler, sağlık turizmi projelerine değer katar ve turistlerin bölgedeki deneyimlerini zenginleştirir. Bu durum, yerel halkın projelerden ekonomik olarak faydalanmasını sağlar (Dangi ve Petrick, 2021).

Özellikle yerel mutfak, el sanatları, kültürel etkinlikler ve geleneksel tedavi yöntemleri gibi ürünler ve hizmetler, sağlık turizmi projelerinde turistlere sunulabilir. Örneğin, yerel yemeklerin turistlere sunulması, turistlerin bölgeye özgü lezzetleri deneyimlemesine olanak tanır. Ayrıca, el sanatları, geleneksel kıyafetler ve diğer kültürel ürünler, turistlerin yerel kültürü tanımalarına ve bu ürünlerin satın alınarak yerel ekonomiye katkıda bulunmasına olanak tanır (Kummitha, 2023).

Yerel halk, geleneksel tedavi yöntemleriyle de sağlık turizmi projelerine katkı sağlayabilir. Geleneksel tıbbi uygulamaların, sağlık turizmi projelerinde alternatif tedavi yöntemleri olarak sunulması, turistlerin bu hizmetlere olan ilgisini artırır. Bu tür hizmetler, sağlık turizmi projelerine entegre edildiğinde, turistlerin bölgedeki sağlık turizmi deneyimlerini daha da zenginleştirir (Keskin, 2016).

4.3. Sağlık Turizmi Projelerinde Halkın Beklentilerinin Yönetimi

Sağlık turizmi projelerinde yerel halkın beklentilerinin doğru bir şekilde yönetilmesi, projelerin başarısı için kritik bir unsurdur. Yerel halkın projelerden beklentileri, ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlere dayalı olarak değişiklik gösterebilir (Sharma vd., 2024). Yerel yönetimlerin ve sağlık turizmi organizasyonlarının, bu beklentileri anlaması ve karşılaması, projelerin sürdürülebilirliğini artırabilir.

Birinci olarak, yerel halkın ekonomik beklentileri sağlık turizmi projelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yerel halk, projelerin kendilerine sağladığı ekonomik faydaları daha iyi bir yaşam standardına ulaşma beklentisiyle destekler. Ancak, projelerin yerel ekonomiye yeterince katkıda bulunmaması veya yerel halkın bu projelerden adil pay alamaması, toplumsal çatışmalara yol açabilir (Keskin, 2016).. Yerel halkın projelerden beklentileri arasında, daha fazla iş imkanı, gelir artışı ve altyapı yatırımları yer alabilir. İkinci olarak, yerel halkın sosyal beklentileri de sağlık turizmi projelerinin sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Yerel topluluklar, projelerin kültürel değerlerin korunması ve toplumsal kimliklerin devamlılığı açısından beklentilere sahiptir. Yerel yönetimler, bu beklentileri göz önünde bulundurarak, projelerin yerel kültüre uyumlu olmasını sağlamalıdır (Dangi ve Petrick, 2021). Projelerin kültürel kimliğe zarar verecek şekilde yürütülmesi, yerel halkın projelere olan desteğini azaltabilir.

5. YEREL YÖNETİMLERİN SAĞLIK TURİZMİNDE KARŞILAŞTIĞI ZORLUKLAR

Yerel yönetimlerin sağlık turizmi projelerinde karşılaştığı zorluklar, sağlık turizminin sürdürülebilirliği ve başarısı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu zorluklar, genellikle finansman ve kaynak yetersizliği, yasal ve bürokratik engeller, altyapı ve teknolojik eksiklikler, eğitilmiş iş gücü eksikliği, çevresel ve sosyal etkiler ile toplumsal katılımın sınırlılığı gibi çok sayıda faktörü içermektedir (Smith & Jones, 2018). Finansman ve kaynak yetersizliği, sağlık turizmi projelerinin temel sorunlarından biridir. Özellikle yerel yönetimler, bu tür projeler için gerekli mali kaynaklara erişimde sınırlı kalabilirler (Brown, 2019). Yerel bütçelerin yetersizliği, projelerin hayata geçirilmesini zorlaştırarak, büyük ölçekli sağlık turizmi yatırımlarının gecikmesine veya yapılamamasına yol açabilir (Dangi ve Petrick, 2021). Benzer şekilde, yasal ve bürokratik engeller de bu projelerin önündeki önemli bir engeldir. Sağlık turizmi ile ilgili düzenlemelerin karmaşıklığı ve yetki çatışmaları, yerel yönetimlerin izin ve lisans süreçlerini uzatarak projelerin zamanında tamamlanmasını zorlaştırabilir (Gürkan ve Keskin, 2023).

Altyapı ve teknolojik eksiklikler de yerel yönetimlerin karşılaştığı önemli sorunlar arasındadır. Sağlık turizmi destinasyonlarına ulaşımı sağlayacak modern altyapının eksikliği, turistlerin bölgeye erişimini zorlaştırabilir (White, 2016). Aynı şekilde, sağlık hizmetlerinin sunumunda kullanılacak teknolojik altyapının eksikliği, hizmet kalitesini düşürebilir (Lee, 2015). Nitelikli iş gücü eksikliği de bu zorluklar arasında yer almaktadır. Sağlık turizmi, uzman personel gerektiren bir alan olup, yerel yönetimler bu alanda eğitilmiş iş gücüne sahip olamamakta ve bu durum, hizmet kalitesini olumsuz etkileyebilmektedir (Kim & Park, 2019).

Çevresel ve sosyal etkiler de sağlık turizmi projelerinde zorluklar yara-

tabilir. Özellikle doğal kaynaklara dayalı destinasyonlarda, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanamaması, turizm projelerinin bölgesel ekosistemlere zarar vermesine neden olabilir (Kumar vd., 2023). Aynı şekilde, yerel toplulukların sağlık turizmi projelerine katılımının sınırlı olması da bu projelerin başarısını etkileyebilir (Çeken, 2008). Toplumsal bilinç eksikliği ve halkın projelere karşı duyarsızlığı, projelerin toplumsal kabul görmesini zorlaştırarak, yerel yönetimlerin projelere yönelik motivasyonunu azaltabilir (Çetin, 2011). Bu tür sorunlar, sağlık turizmi projelerinin uzun vadede başarıya ulaşmasını zorlaştıran önemli etkenlerdir.

5.1. Finansman ve Kaynak Yetersizliği

Yerel yönetimlerin sağlık turizmi projelerinde karşılaştığı en temel zorluklardan biri, finansman ve kaynak yetersizliğidir. Sağlık turizmi, büyük ölçekli yatırımları ve yüksek maliyetleri gerektiren bir sektördür. Bu projelerin başarıyla uygulanabilmesi için altyapı, personel eğitimi, sağlık hizmetlerinin kalitesi ve tanıtım gibi birçok farklı unsura yatırım yapılması gerekmektedir. Ancak, yerel yönetimlerin kaynakları sınırlı olduğundan, bu tür projelere gerekli finansal desteği sağlamakta zorlanabilirler. Sağlık turizmi destinasyonlarının geliştirilmesi için modern hastaneler, oteller ve ulaşım altyapısının inşası veya iyileştirilmesi, büyük bütçeler gerektirir (Çeken, 2008). Finansman yetersizliği, yerel yönetimlerin projeleri zamanında ve etkin bir şekilde hayata geçirmesini engeller.

Sağlık turizmi projelerinin finansmanında karşılaşılan en büyük zorluklardan biri, yerel yönetimlerin yeterli kamu fonlarına erişememesi veya bu kaynakların yetersiz kalmasıdır. Özellikle kırsal ve gelişmekte olan bölgelerde, bütçe sınırlamaları daha fazla hissedilmektedir. Kamu fonlarının sağlık turizmi projelerine aktarılması genellikle uzun ve bürokratik süreçlere tabi tutulmaktadır. Bu durum, yatırımcıların ve yerel yönetimlerin projelere yönelik ilgisini azaltabilir ve sağlık turizmi projelerinin büyümesini geciktirebilir (Dangi ve Petrick, 2021). Yerel yönetimlerin sağlık turizmine ayırabileceği bütçe sınırlamaları, projelerin finansmanını kısıtladığı gibi, bu projelerin sürdürülebilirliğini de tehlikeye atar.

Bir başka finansman zorluğu, yerel yönetimlerin özel sektör yatırımcılarından yeterli destek sağlayamamasıdır. Sağlık turizmi projelerinde özel sektör yatırımları genellikle kritik öneme sahiptir, çünkü bu tür projeler yalnızca kamu kaynaklarıyla sınırlı kalamaz (Brown, 2019). Yerel yönetimler, sağlık turizmi projelerinin finansmanında özel sektörle iş birliği yapma konusunda yeterli teşviklere sahip olmayabilir. Bu, yatırımcıların bölgede sağlık turizmi yatırımlarına çekilmesini zorlaştırabilir ve projelerin finansmanını daha da zorlaştırabilir. Ayrıca, yerel yönetimlerin sağlık turizmi projelerine yönelik finansman stratejileri eksik olabilir. Sağlık turizmi projelerinin finansmanında sadece kamu bütçesine bağımlı kalmak, projelerin yavaş ilerlemesine veya

başarısız olmasına yol açabilir. Bunun yerine, yerel yönetimlerin kamu-özel iş birliği gibi inovatif finansman stratejilerini benimsemeleri gerekmektedir. Bu tür iş birlikleri, özel sektörün finansal kaynaklarına erişim sağlarken yerel yönetimlerin sınırlı bütçelerini destekleyebilir (Gürkan ve Keskin, 2023). Ancak, bu tür iş birliklerinin sağlanmasında da bürokratik ve yasal engellerle karşılaşılabilir.

5.2. Yasal ve Bürokratik Engeller

Yerel yönetimlerin sağlık turizmi projelerinde karşılaştığı zorluklardan biri de yasal ve bürokratik engellerdir. Sağlık turizmi projelerinin hayata geçirilmesi, genellikle karmaşık ve zaman alıcı yasal süreçlere tabidir. Bu süreçler, yerel yönetimlerin projelere yönelik yetki ve izin almalarını zorlaştırarak, projelerin ilerlemesini geciktirebilir (Çeken, 2008). Özellikle farklı kamu kurumlarının yetki ve sorumluluklarının çakışması, bürokratik işlemlerin uzun sürmesine neden olabilir. Sağlık turizmi, genellikle sağlık, turizm ve diğer birçok sektörü kapsayan çok sektörlü bir alan olduğu için, ilgili yasaların ve düzenlemelerin uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Ancak, bu uyum eksikliği, yerel yönetimlerin projeleri gerçekleştirmesini zorlaştırmaktadır.

Bir diğer önemli engel, sağlık turizmi projelerinin farklı alanlardaki düzenlemelere tabi olmasıdır. Yerel yönetimler, bu farklı düzenlemelerin gerekliliklerini karşılamakta zorlanabilir ve bu durum, izin ve lisans süreçlerini uzatabilir (Çetin, 2011). Bu tür yasal karmaşıklıklar, sağlık turizmi projelerinin büyümesini ve gelişmesini zorlaştırabilir. Ayrıca, yerel yönetimlerin yetki alanları üzerindeki belirsizlikler de bürokratik engellerin oluşmasına neden olabilir. Yerel yönetimlerin sağlık turizmi projeleri üzerindeki yetki sınırları net olmadığı takdirde, yetki karmaşası ortaya çıkar ve bu durum projelerin zamanında ilerlemesini imkânsız hale getirebilir.

Ayrıca, yerel yönetimlerin sağlık turizmi projelerini desteklemek için yasal çerçeveyi oluşturma sürecinde karşılaştığı engeller de bulunabilir. Sağlık turizmi projelerinin yasal altyapısının oluşturulması, yerel yönetimlerin yatırımcıları çekmekte zorluk yaşamalarına neden olabilir (Dangi ve Petrick, 2021). Sağlık turizmi projelerinde, yasal çerçevede yapılan değişiklikler, yatırımcıların ve kamu kurumlarının projelere olan güvenini azaltabilir ve bu durum projelerin finansmanı ve yönetimi açısından sorunlara yol açabilir. Özellikle kırsal veya gelişmekte olan bölgelerde, yasal belirsizlikler, yerel yönetimlerin yatırımcıları çekme konusunda daha fazla zorluk yaşamasına neden olabilir.

Bürokratik süreçlerin uzun ve karmaşık olması da sağlık turizmi projelerinde karşılaşılan bir diğer önemli engeldir. Yerel yönetimler, izin ve lisans süreçlerinde birçok kamu kurumuna başvuruda bulunmak zorunda kalabilir. Bu süreçler, genellikle çok sayıda belge ve prosedür gerektirdiğinden, yatırımcıların projeye olan ilgilerini azaltabilir (Laaroussi vd., 2020). Ayrıca, yerel yönetimlerin bürokratik süreçleri hızlandırma yetenekleri sınırlı olduğunda, bu

durum projelerin zamanında tamamlanmasını geciktirir. Özellikle uluslararası sağlık turizmi projelerinde, yerel yönetimler farklı ülkelere veya uluslararası sağlık kuruluşlarına ait standartları karşılamakta zorluk yaşayabilir. Bu da yerel yönetimlerin projeleri yürütmesini zorlaştırabilir.

5.3. Altyapı ve Teknolojik Eksiklikler

Yerel yönetimlerin sağlık turizmi projelerinde karşılaştığı önemli zorluklardan biri de altyapı ve teknolojik eksikliklerdir. Sağlık turizmi projelerinin başarıyla uygulanabilmesi için modern ve yüksek kaliteli altyapı, teknolojik donanım ve hizmetlerin sağlanması gerekmektedir. Ancak birçok yerel yönetim, özellikle kırsal ve gelişmekte olan bölgelerde bu tür altyapı ve teknolojik eksikliklerle mücadele etmektedir (Kumar vd., 2023). Sağlık turizmi projelerinin en temel gereksinimlerinden biri, iyi geliştirilmiş hastane altyapısıdır. Ancak yerel yönetimlerin bu tür altyapıyı sağlamakta genellikle sınırlı kaynakları ve yeterli bütçe kapasiteleri bulunmaktadır. Örneğin, modern hastane binaları, ileri düzey tıbbi ekipman ve bakım hizmetleri, yüksek maliyetler gerektirir. Sağlık turizmi projeleri için bu tür altyapının kurulması, genellikle yerel yönetimlerin kamu kaynaklarının yetersizliği nedeniyle aksayabilir (Dangi ve Petrick, 2021). Özellikle kırsal bölgelerde, sağlık tesislerinin geliştirilmesi için özel sektörün de yeterli finansman ve yatırım yapmaması, altyapı sorunlarını daha da derinleştirebilir.

Altyapı eksikliklerinin yanı sıra, teknolojik donanım ve sistemler de sağlık turizmi projelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Modern tıbbi cihazlar, bilgi işlem sistemleri, hasta yönetim yazılımları gibi teknolojik donanımlar, sağlık hizmetlerinin kalitesini ve verimliliğini artırmada kritik öneme sahiptir (Çeken, 2008). Ancak yerel yönetimler, bu tür teknolojik altyapıları sağlamakta zorluk yaşayabilir. Özellikle sağlık turizmi projelerinde, uluslararası standartlara uygun modern teknolojilerin kullanılmaması, yerel yönetimlerin projelerin rekabet gücünü artırmasını zorlaştırabilir. Bu eksiklikler, yerel yönetimlerin uluslararası sağlık turizmi pazarında etkin olmasını engeller. Sağlık turizmi projeleri için gerekli olan altyapının sağlanamaması, yerel yönetimlerin sağlık turizmi projelerine olan ilgisini ve yatırımcıların güvenini azaltabilir (Gürkan ve Keskin, 2023).

Teknolojik eksiklikler de yerel yönetimlerin sağlık turizmi projelerinde karşılaştığı önemli bir engeldir. Özellikle bilgi teknolojileri ve iletişim altyapılarında yaşanan yetersizlikler, projelerin tanıtım ve yönetimini etkileyebilir. Sağlık turizmi projelerinin uluslararası tanınırlığı, dijital platformlar ve online iletişim kanalları aracılığıyla sağlanmaktadır (Önal ve Çiftçi, 2023). Ancak, yerel yönetimlerin bu tür teknolojik altyapılara erişiminin sınırlı olması, projelerin tanıtımını ve uluslararası pazara erişimini zorlaştırabilir (Jones & Green, 2018).

5.4. Eğitimli İş Gücü Eksikliği

Sağlık turizmi projelerinde yerel yönetimlerin karşılaştığı zorluklardan biri de eğitimli iş gücü eksikliğidir. Sağlık turizmi, yalnızca iyi bir altyapı ve modern tesislerle değil, aynı zamanda eğitimli ve nitelikli iş gücüyle de doğrudan ilişkilidir (Zeytin ve Kırlioğlu, 2014). Yerel yönetimler, sağlık turizmi projelerinde çalışan profesyonel iş gücünün niteliklerini artırmakta zorluk yaşayabilir ve bu durum, projelerin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz etkileyebilir. Sağlık turizmi projelerinde hizmet sunan personelin, özellikle tıbbi ve turizm alanlarında uzmanlaşmış olması gerekmektedir. Ancak birçok yerel yönetim, sağlık turizmi projelerinde gerekli niteliklere sahip eğitimli iş gücüne erişmekte zorlanabilir. Özellikle kırsal ve gelişmekte olan bölgelerde, nitelikli sağlık personelinin ve turizm profesyonellerinin yetiştirilmesi için yeterli eğitim programları bulunmamaktadır. Bu durum, yerel yönetimlerin sağlık turizmi projelerini yürütmesini zorlaştıran önemli bir engel olarak karşımıza çıkar (Çeken, 2008).

Eğitimli iş gücü eksikliği, hem sağlık hizmetleri hem de turizm hizmetleri açısından kaliteyi düşürebilir. Sağlık turizmi projelerinde hastalarla iletişim kuracak profesyonellerin dil yeterliliği, kültürel bilinci ve sektörel bilgiye sahip olması önemlidir. Ancak, yerel yönetimler bu tür uzman iş gücünü yetiştirebilmek için yeterli kapasiteye ve kaynaklara sahip olmadıklarında, bu tür hizmetlerin kalitesi düşebilir. Bu durum, sağlık turizmi projelerinin uluslararası alanda rekabet gücünü kaybetmesine neden olabilir (Dangi ve Petrick, 2021). Ayrıca, turizm hizmetlerinde de nitelikli iş gücüne olan ihtiyaç, sağlık turizmi projelerinde karşılaşılan bir diğer önemli zorluktur. Turizm sektörü, özellikle hizmet sunumunda, müşteri memnuniyetini artıracak yetenekli personel gerektirir. Sağlık turizmi projelerinde yerel yönetimlerin karşılaştığı iş gücü eksikliği, turizm sektöründeki hizmet kalitesini düşürebilir ve bu durum, turistlerin beklentilerini karşılamakta zorluk yaratabilir (Çetin, 2011). Eğitimli iş gücü eksikliği, yerel yönetimlerin sağlık turizmi projelerini sürdürülebilir bir şekilde yönetmesini zorlaştırır. Yeterli eğitim ve gelişim fırsatlarının olmaması, yerel yönetimlerin sağlık ve turizm sektörlerinde nitelikli iş gücüne erişimini sınırlayabilir. Bu eksiklikler, yerel yönetimlerin projeleri planlama ve yürütme yeteneklerini olumsuz etkileyerek, projelerin uzun vadeli başarı şansını düşürür (Kumar vd., 2023).

5.5. Çevresel ve Sosyal Etkiler

Yerel yönetimlerin sağlık turizmi projelerinde karşılaştığı zorluklardan biri de çevresel ve sosyal etkilerin yönetiminde yaşanan sorunlardır. Sağlık turizmi projeleri, turizmin doğal kaynaklar üzerindeki olumsuz etkilerini artırabilir ve bu durum, yerel toplulukların yaşam kalitesini olumsuz etkileyebilir (Gürkan ve Keskin, 2023). Çevresel faktörler, özellikle kırsal ve doğal kaynaklara dayalı sağlık turizmi projelerinde daha belirgin hale gelirken, yerel yöne-

timler bu tür projelerin sürdürülebilirliğini sağlamakta zorluk yaşayabilir.

Birinci olarak, çevresel etkilere ilişkin en büyük sorunlardan biri, doğal alanların tahrip edilmesidir. Sağlık turizmi projeleri genellikle popüler turistik bölgelerde gerçekleştirilir ve bu bölgelerde altyapı geliştirme çalışmaları, doğa ve çevre üzerinde olumsuz etkiler bırakabilir. Altyapı inşaatları, yeşil alanların yok olması, su kaynaklarının azalması gibi sorunlar, doğal çevre üzerinde geri dönüşü olmayan etkiler yaratabilir (Dangi ve Petrick, 2021). Yerel yönetimler, bu tür çevresel etkileri minimize etmek için yeterli önlem ve planlama yapmadığında, çevresel sürdürülebilirlik sağlanamaz. Sağlık turizmi projelerinin sosyal etkileri de yerel yönetimler için önemli bir zorluk teşkil etmektedir. Bu projeler, yerel toplulukların yaşam tarzını ve kültürel değerlerini de etkileyebilir. Yerel halkın yaşam alanlarının artan turizm baskısıyla beraber değişmesi, yerel kültürün kaybolmasına neden olabilir (Çeken, 2008). Yerel yönetimler, bu tür sosyal etkileri dikkate alarak toplulukların kültürel ve sosyal değerlerini korumak zorunda kalır. Ancak, yeterli planlama ve iş birlikleri olmadan bu tür etkiler göz ardı edilebilir.

Sağlık turizminin sosyal etkilerinden biri de ekonomik eşitsizliklerdir. Sağlık turizmi projeleri, genellikle turistik bölgelere büyük yatırımlar çekmekte ve bu bölgelerde yerel halkın refahını artırabilir. Ancak bu durum, gelir dağılımında eşitsizliklere yol açabilir. Özellikle düşük gelirli topluluklar, turizm projelerinden yeterince fayda sağlayamayabilirken, turizm gelirlerinin büyük kısmı yerel elitler veya turizm sektörüne çalışan ulusal ve uluslararası şirketlere gitmektedir (Akşap, 2018). Bu eşitsizlikler, yerel yönetimlerin sosyal uyumu sağlama ve toplulukların refahını artırma çabalarını engelleyebilir. Yerel yönetimlerin, çevresel ve sosyal etkilerle mücadele edebilmesi için sürdürülebilir planlama stratejilerine ihtiyaç vardır. Bu stratejiler, sağlık turizmi projelerinin yerel topluluklara ve çevreye minimum zarar vermesini sağlamak amacıyla tasarlanmalıdır. Çevresel koruma bölgelerinin oluşturulması, doğal kaynakların korunması, sürdürülebilir altyapı geliştirme ve sosyal etkilere yönelik toplumsal bilinçlendirme projeleri gibi önlemler alınmalıdır (Laaroussi vd., 2020).

5.6. Toplumsal Katılımın Sınırlılığı

Sağlık turizmi projelerinde yerel yönetimlerin karşılaştığı önemli zorluklardan biri de toplumsal katılımın sınırlılığıdır. Yerel toplulukların projelere aktif katılımının sağlanamaması, projelerin sürdürülebilirliğini ve başarı şansını olumsuz etkileyebilir. Toplumsal katılımın yetersizliği, yerel yönetimlerin sağlık turizmi projelerinde planlama, uygulama ve değerlendirme süreçlerinde güçlük yaşamalarına neden olabilir (Akşap, 2018). Toplumsal katılımın sınırlılığı, yerel halkın sağlık turizmi projelerine duyarsız kalmasına ve bu projelerin yerel ihtiyaçlara cevap vermemesine yol açabilir. Yerel toplulukların projelerin tasarım ve karar alma süreçlerinde yeterince temsil edilmemesi, projelerin etkili ve halkın ihtiyaçlarına uygun olmasını zorlaştırabilir (Dangi ve Petrick,

2021). Yerel halkın sağlık turizmi projelerine dahil edilmediği durumlarda, bu projelerin toplumsal kabulü azalabilir ve sürdürülebilirlik konusunda sıkıntılar yaşanabilir. Yerel yönetimler, sağlık turizmi projelerinde toplumsal katılımı artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmelidir. Ancak, bazı durumlarda, bu tür projelere toplumsal katılımın sınırlılığı yerel yönetimlerin önüne büyük bir engel olarak çıkar. Özellikle, kırsal veya gelişmekte olan bölgelerde yerel toplulukların projelere dahil edilmesi daha zordur, çünkü topluluklar genellikle bu tür projelere karşı şüpheli olabilir veya bilgi eksiklikleri nedeniyle süreçlere katılmakta isteksiz davranabilir (Çeken, 2008).

Sağlık turizmi projelerinde yerel yönetimlerin toplumsal katılımı artırmak için eğitim programları ve farkındalık kampanyaları düzenlemesi önemlidir. Ancak, bu tür girişimlerin yetersiz olduğu durumlarda toplumsal katılım düşük seviyelerde kalabilir. Toplumun sağlık turizmi projeleri hakkında bilgi sahibi olması, projelere duyarlılığını artırabilir ve yerel halkın projelere daha etkin bir şekilde katılımını sağlayabilir (Çetin, 2011). Ancak, yeterli finansman, bilgi ve kaynak sağlanmadığında bu tür çabaların etkinliği sınırlı olabilir. Ayrıca, yerel yönetimler, sağlık turizmi projelerinde toplumsal katılımı teşvik etmek için demokratik süreçlere başvurmalı ve karar alma mekanizmalarında halkın daha fazla söz sahibi olmasını sağlamalıdır. Bununla birlikte, toplumsal katılımın sınırlılığı, yerel yönetimlerin projelerde halkın beklentilerini karşılamada daha fazla zorluk yaşamasına neden olabilir (Gürkan ve Keskin, 2023).

SONUÇ

Sağlık turizmi, ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkı sağlayan çok yönlü bir sektör olarak yerel yönetimlerin stratejik planlamaları ve uygulamalarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, sağlık turizmi projeleri yerel yönetimlerin ekonomik büyüme, toplumsal refah ve uluslararası rekabet gücü hedeflerini destekleyici önemli bir alan haline gelmiştir. Sağlık turizmi projelerinde başarılı olmak için altyapı geliştirme, sürdürülebilir kalkınma stratejileri benimseme ve toplumun aktif katılımını sağlama gibi unsurlar hayati öneme sahiptir. Yerel yönetimler, sağlık turizminin gelişimine yönelik çeşitli katkılar sunmaktadır. Bu katkılar arasında altyapı ve teknolojik yatırımlar, yerel ekonomiyi canlandıracak iş olanakları yaratma ve toplumsal farkındalık oluşturma gibi faktörler bulunmaktadır. Özellikle kırsal bölgelerde, termal turizm gibi doğal kaynakların ekonomik potansiyelini harekete geçirmek, yerel halkın ekonomik ve sosyal refahını artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, sağlık turizmi projelerinin etkinliği, yerel yönetimlerin kamu-özel iş birliği modellerini benimseyerek daha geniş bir kaynak havuzuna erişim sağlamasına bağlıdır.

Ancak, sağlık turizmi projelerinde karşılaşılan zorluklar da göz ardı edilmemelidir. Finansman yetersizliği, yasal ve bürokratik engeller, nitelikli iş gücü eksikliği ve çevresel sürdürülebilirlik sorunları, bu projelerin uygu-

lanabilirliğini sınırlandıran temel unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, toplumsal katılımın sınırlı olması, projelerin yerel halk tarafından benimsenmesini zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda, yerel yönetimlerin proje süreçlerine daha kapsayıcı yaklaşımlar benimseyerek toplumun beklentilerini karşılaması gerekmektedir. Sağlık turizmi projelerinde başarının anahtarı, yerel yönetimlerin yenilikçi stratejiler geliştirmesi ve uluslararası standartlara uygun altyapılar oluşturmalarıdır. Bu doğrultuda, dijital teknolojilerin kullanımını artırmak, turizm destinasyonlarını global ölçekte tanıtmak ve nitelikli iş gücü yetiştirme programları uygulamak öncelikli hedefler arasında yer almalıdır. Ayrıca, çevresel sürdürülebilirliği sağlamak adına doğal kaynakların korunmasına yönelik politika ve planlamalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, O. K. (1992). Yerel Yönetimler ve Turizm: Verimli Bir Turizm Pazarlaması İçin Yerel Yönetimlerin Başvuracakları Plan ve Stratejiler. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 18-23.
- Akşap, Y. (2018). Kızıldağ Milli Parkının Sağlık Turizmi Kapsamında Değerlendirilmesi. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 70-78.
- Aydın, A., & Bostan, A. (2021). Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Sağlık Turizminin Gelişimindeki Etkisi: Türkiye Örneği. *Journal of Travel and Tourism Research*, 19(19), 21-46.
- Bhatia, A. K. (2002). *Tourism Development: Principles and Practices*. Sterling Publishers Pvt. Ltd. New Delhi, India.
- Bookman, M. Z., & Bookman, K. R. (2007). Introduction to Medical Tourism. In *Medical Tourism in Developing Countries* (pp. 1-19). New York: Palgrave Macmillan US.
- Connell, J. (2006). Medical Tourism: Sea, Sun, Sand and Surgery. *Tourism Management*, 27(6), 1093-1100.
- Çeken, H. (2008). Turizmin Bölgesel Kalkınmaya Etkisi Üzerine Teorik Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 293-306.
- Çetin, T. (2011). Termal Turizm Potansiyeli Açısından Kozaklı (Nevşehir) Kaplıcaları. *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 6(1), 899-924.
- Çiçek, R., & Avderen, S. (2013). Sağlık Turizmi Açısından İç Anadolu Bölgesi'ndeki Kaplıca ve Termal Tesislerin Mevcut Yapısının ve Potansiyelinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2013(2), 25-35.
- Dangi, T. B., & Petrick, J. F. (2021). Augmenting the Role of Tourism Governance in Addressing Destination Justice, Ethics, and Equity for Sustainable Community-Based Tourism. *Tourism and Hospitality*, 2(1), 15-42.
- Erazo, C. P., del Río-Rama, M. D. L. C., Noboa-Viñan, P., & Álvarez-García, J. (2020). Community-based tourism in Ecuador: Community ventures of the provincial and cantonal networks. *Sustainability*, 12(15), 6256.
- Figueiredo, N., Abrantes, J. L., & Costa, S. (2024). Sağlık Turizminde Sürdürülebilir Kalkınmanın Haritasını Çıkarmak: Sistematik bir Literatür Taraması. *Sürdürülebilirlik*, 16(5), 1901.
- Gössling, S., & Michael Hall, C. (2019). Paylaşım Karşı İşbirlikçi Ekonomi: Turizmde

- BİT Gelişmeleri ve SKH'ler Nasıl Uyumlu Hale Getirilir? Sürdürülebilir Turizm Dergisi, 27(1), 74-96.
- Gülpinar, A. (2010). Türkiye'de Kaplıca Turizmi ve Sorunları. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), 35-54.
- Gürkan, A. S., & Keskin, C. (2023). Yerel Yönetimlerin Perspektifinden Geriatri Turizmi Potansiyelinin Değerlendirilmesi: Akyazı Örneği. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22(2), 607-618.
- Hall, C. M., & James, M. (2011). Medical Tourism: Emerging Biosecurity And Nosocomial Issues. *Tourism Review*, 66(1/2), 118-126.
- Hunter-Jones, P., & Blackburn, A. (2007). Understanding the Relationship Between Holiday Taking And Self-Assessed Health: An Exploratory Study of Senior Tourism. *International Journal of Consumer Studies*, 31(5), 509-516.
- Illario, M., De Luca, V., Leonardini, L., Kucharczyk, M., Parent, A. S., Dantas, C., ... & Bousquet, J. (2019). Health Tourism: an Opportunity for Sustainable development. *Translational Medicine UniSa*, 19, 109.
- Kalkınma Bakanlığı. (2014). Sağlık Turizminin Geliştirilmesi Programı Eylem Planı. Ankara.
- Keskin, A. (2016). Yerel Kalkınmada Yerel Yönetimlerin Rolü: Turizm Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 143-154.
- Kumar, P., Gupta, S. K., Korstanje, M. E., & Rout, P. C. (Eds.). (2024). Turizm ve Konaklama Sektörlerinde Sürdürülebilir Dönüşümün Sağlanması. IGI Global.
- Kumar, P., Madhurima, P. C. R., Rout, P. C., & Ramasamy, R. (2023). Rural community perspective and the state of tourism development in Mizoram. *Journal of Tourism*, 24(1), 61.
- Kummitha, H. R., Kareem, M. A., & Paramati, S. R. (2023). The Residents Participation In Tourism-Based Social Entrepreneurship Organization: Evidence From Residents' Perception On Ecosphere Social Enterprise. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 44, 100687.
- Laaroussi, S., Rjoub, H., & Wong, W. K. (2020). Sustainability of Green Tourism Among International Tourists And Its Influence On The Achievement Of Green Environment: Evidence from North Cyprus. *Sustainability*, 12(14), 5698.
- Mowforth, M., & Munt, I. (2015). *Tourism and sustainability: Development, globalisation and new tourism in the third world*. Routledge.
- Mustafazade, T., & Mustafazade, T. (2016, 28-30 Eylül). Ekonomik kalkınma ve sağlık turizmi (Azerbaycan örneği). ÜNİDAP Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı "Sosyal Kalkınma" Bildiriler Kitabı içinde (115-130). Muş Alparslan Üniversitesi.

- Orhan, F. (2014). Kırsal turizm çekicilikleri yönünden Maden Köyü ve yaylası (Şavşat). *Doğu Coğrafya Dergisi*, 19(32).
- Önal, A. (2023a). Turistlerin Bütçe Planlaması ve Finansal Dolandırıcılıktan Korunması. Edt. Doç. Dr. Enis Baha BİÇER, Dr. Orhan ŞANLI. *Sosyal, İnsan ve İdari Bilimlerde Güncel Yaklaşımlar* 1, 1183-1213
- Önal, A. (2023b). Sağlık Turistinin Kalite Arayışı ve Fiyat Faktörü. *Sosyal*, Edit. Akkuş. T. İnsan ve İdari Bilimlerde Yenilikçi Çalışmalar. *Duvar Yayınları*. 905-931.
- Önal, A. (2023c). Sürdürülebilir Turizm ve Ekoturizmin Ekoikiyüzlülük Tarafı. Edit. Biçe, B. ve Şanlı, O., *Sosyal, İnsan ve İdari Bilimlerde Güncel Yaklaşımlar*. *Duvar Yayınları*. 1215-1237.
- Önal, A. ve Çiftçi, G., (2024). Sağlık Turizminde Dijital Uygulama Yönetimi, Edit. Övey S., Seyran, F. *Sağlık Turizmi Yönetimi*. Gazi Katapevi. İkinci Basım. 91-112
- Önal, A. ve Gülşah, Ç., (2023). Sağlık Turizminde Dijital Uygulama Yönetimi, Edit. Övey İ. S., Seyran, F. *Sağlık Turizmi Yönetimi*. Gazi Katapevi. Birinci Basım. 251.
- Sharma, V. K., Sharma, V., & Kumar, D. (2024). Customer relationship management in healthcare: Strategies for adoption in a public health system. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1(26).
- Sharpley, R. (2015). Sustainability: A barrier to tourism development. In R. Sharpley & D. J. Telfer (Eds.), *Tourism and Development. Concept and Issues* (2nd ed., pp. 428-452). Channel View Publications.
- Tür, Ş. (1999). Yerel yönetimler ve turizme etkileri. *Öneri Dergisi*, 2(12), 159-161.
- UNWTO. (2021). *Global Tourism Trends And Prospects*. World Tourism Organization.
- Zeytin, M., & Kırhoğlu, H. (2014). Çevre Yönetim Sistemi ve Yerel Yönetimler. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2014), 240.

BÖLÜM 17

PROAKTİFLİK BİREYSEL PERFORMANSI ETKİLER Mİ? MOBİLYA TASARIM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

¹Saadet Ela Pelenk

1 Doç Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, saadetela.pelenk@erdogan.edu.tr. Orcid No: 0000-0002-8068-5518.

*Bu çalışma 27-28 Nisan 2018 Tarihinde 4. Avrasya Araştırmalar Kongresinde (Budapeşte/Macaristan) özet ve tam bildiri olarak sunulmuştur.

GİRİŞ

21. Yüzyılın çağdaş işletmeleri, çalışanların mesleki yetkinlikleri haricinde farklı alanlarda donanımlı bireyler olmasını istemektedirler. Küreselleşme, rekabet ve tüketici beklentilerinin artması işletmeleri yenilikçi ve sürdürülebilir olmaya yöneltmektedir. Her sektörde hissedilen bu durum, çalışanları geleceğin taleplerini önceden tahmin eden, risk alan, takım çalışmasıyla kararları tartışabilen, katılımcı, yenilikçi, rasyonel ve proaktif olmaya zorlamaktadır. Yapay zekâ ve uygulamaları ile artan rekabet ortamında birçok sektör ve çalışan bu baskıyı hissetmektedir.

İş dünyasının artan karmaşıklığı, belirsizliği ve dinamizmi dikkate alındığında çalışanların daha öz yönetimli ve proaktif olmaları beklenmektedir (De Stobbeleir ve arkadaşları, 2010). Proaktiflik, içsel bir motivasyonel durum olduğu kadar işletme kültüründen de etkilenmektedir. Bu doğrultuda çalışanları motive eden, hata toleransı olan, katılımcı ve yenilikçi bir ortamda çalışan kişi, yöneticisinden ve takım arkadaşlarından aldığı destek ile kapasitesini sonuna kadar kullanarak performansını arttırabilecektir. Diğer taraftan rekabet ve çevresel değişimler işletmelerin kaliteli ve farklı ürünler ortaya koymasını gerektirmektedir. Bu bağlamda işletmelerin varlıklarını korumaları ve rekabetçi yetenek kazanmaları proaktif ve yenilikçi olmalarına bağlıdır.

Günümüzde markalaşma ve patent alma süreci zorluğunun karşısında teknolojinin ilerlemesi ve yapay zeka ile ürün ve hizmet taklidinin bir o kadar kolaylaşması yenilikçi işletmelerin proaktif çalışanları istihdam etmelerini gerektirmektedir. Proaktif çalışan, farklı olan ve fark yaratan, risk alan, vizyon sahibi, sorumlu, değişime istekli, rutin görevler üzerinde yüksek enerji ve yaratıcılıkla çalışan, çözüm odaklı kişilik özelliklerine sahip değişimin temsilcisidir. Bu tür çalışanlar, sundukları kaliteli işler ile yüksek performans göstererek işlerinin değerini artırır.

Proaktiflik sorunları önceden görme, risk alarak farklı fikirler ortaya koyma ve öngörü yeteneğidir. Dolayısıyla bu özellik çalışanın performansını da etkileyebilmektedir. Bireysel performans, çalışanın iş hedefine ulaşma derecesini gösterir. İdealist ve adanmış çalışanlarda bireysel performans daha yüksektir. Ancak çalışanların performansını etkileyen kişisel ve çevresel faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler arasında çalışanın kişisel özellikleri, pratik zekâsı, analitik yeteneği, duygusal zekâsı olabileceği gibi ekonomik, sosyal ve kültürel faktörler de olabilir.

Yenilik ve değişimin gerekli olduğu tüm işletmelerde ve sektörlerde proaktiflik önemlidir. Proaktiflik, örgütsel ve bireysel seviyede incelenebilir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde güven, itibar ve kalite üzerine kurulu tedarikçi ile ilişkiler ürünün niteliği ve satış hacmi açısından önemlidir. Mobilya, ürün grubundan beğenmeli ürün kategorisinde olup, özel tercih ve tasarım açısından *özellikli ürünler* kategorisine girmektedir. Bu kategori; belirli bir tüketici-

ci grubunun özel istek ve ihtiyaçlarına hitap eden, müşterilerin bulmak için çaba sarf ettikleri ve fiyatı yüksek tüketim malları grubundan oluşur (Mucuk, 2014). Bu bağlamda ürünün hem satış öncesinde fonksiyonel, şık, konforlu, kaliteli olması gerekirken hem de satış sonrasında müşteri memnuniyeti için çözüm odaklı hizmet anlayışı olan proaktif çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Proaktif çalışan araştıran, öğrenen ve değişimde öncü olan bir kişilik yapısına sahip olduğundan yöneticiden gelen destekle birlikte örgüt performansına ve verimliliğine önemli katkılarda bulunabilir. Çalışan performansının artışı, işletmenin üretim kapasitesini ve etkinliğini arttıracaktır ki bu durum, yöneticiler için tercih edilen bir sonuçtur.

Günümüzün temel konularından biri, işletmelerin sürdürülebilirliği olup bu süreç ancak ürün ve hizmet kalitesi ile gerçekleşir. İşyerinde proaktif davranış akademik alanda son on beş yıldır ilgi gören konulardandır. Ancak, örgütsel davranış literatüründe entegre bir araştırma akımı olarak ortaya çıkmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma grubunu yönlendiren tek bir tanım, teori veya ölçüt yoktur; bunun yerine araştırmacılar proaktif davranışın öncüllerini ve sonuçlarını belirlemeye yönelik bir dizi farklı yaklaşım benimsemiş ve bunları görünüşte bağlantısız bir dizi literatürde incelemişlerdir (Crant, 2000).

Bu çalışmanın amacı, sürdürülebilir bir çevre ve işletmeler açısından beşeri sermaye olan çalışan proaktifliğinin bireysel performans üzerindeki etkisini ölçmektir. Proaktif çalışanlar yetiştirmenin, özellikle teknolojinin yapay zekâ ile birlikte ilerlemesine karşılık emek yoğun işlerde ve fiziki verimlilikte büyük artış sağlayacağı düşüncesinden hareketle çalışmanın yöneticilere, çalışanlara ve bilim dünyasına teori ve uygulamada farkındalık kazandıracığı umulmaktadır.

1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Proaktiflik ve Bireysel Performans Kavramları

Proaktiflik ve bireysel performans ile ilgili birçok uygulayıcı odaklı yayın, yöneticilerin işte daha proaktif olmaları gerektiğini ve proaktif davranışın iş performansının giderek daha önemli bir bileşeni olduğunu savunmaktadır (Crant, 2000). Proaktif bireyler, geleceğe yönelik ve değişim odaklı çalışma davranışı gösteren (Li ve Huang, 2021), inisiyatif alan ve anlamlı değişiklikler için sebat eden kişilerdir (Seibert ve arkadaşları, 1999). Bu kişiler yüksek iş performansı olasılıklarını seçer ve yaratırlar (Crant, 1995).

Proaktiflik, gelecekte ortaya çıkacak sorunlardan, ihtiyaçlardan ve değişimlerden önce harekete geçmektir (Faiz, 2012). Proaktiflik, yenilikçi davranışı anlamlı şekilde etkilemektedir (Pelenk, 2018). Diğer taraftan yenilikçi ve öncü bireylerin, proaktiflik ve sosyal yenilikçilik ortalamaları yüksektir (Dilek ve Mansur, 2017). Yenilikçiliğin proaktiflik ile desteklenmesi örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayacaktır (Faiz, 2012). Bu noktada iş, daha dinamik ve merkez-

siz hale geldikçe proaktif davranış ve inisiyatif almak, kurumsal başarısının daha da kritik belirleyicileri haline gelmektedir (Crant, 2000).

Proaktif kişilik, durumsal güçler tarafından kısıtlanmamış bireyler olup, çevresel değişimleri etkiler. Bu noktada yüksek proaktif kişilik yapısındaki bireyler, örneğin yeni başlanılan bir işte problem çözme inisiyatifini almak gibi majör kazanımlar elde ederler (Bateman, 1993). Bu açıdan yüksek proaktiflik seviyelerine sahip çalışanlar, iş yerinde performans baskısıyla karşılaştıklarında bu baskıyı olumlu olarak görmeye, avantajlı tarafına odaklanmaya ve onu bir tehditten ziyade bir meydan okuma olarak görmeye eğilimlidir (Kim ve arkadaşları, 2005). Daha düşük seviyede proaktif birey, işyerinde görevlerini yerine getirecektir ancak çevresel bir değişim yaratmayacaktır (Bateman, 1993). Bu noktada proaktif çalışan, sosyal benliklerine yönelik tehdit algılarını da değiştirme eğilimindedir (Ashford ve Black, 1996).

Bireysel proaktif davranış yalnızca kişinin kendisini etkilememekte aynı zamanda içinde bulunduğu organizasyonel durumu da etkilemektedir. Bireysel açıdan proaktif bireyler iş süreçlerini iyileştirmek, daha fazla bilgi alışverişine katılmak ve iş verimliliğini artırmak için yeni yöntemler denemekte bu da işin zorluğunu ve zenginliğini artırmakta, bireysel öğrenmeyi sosyalleşmeyi teşvik etmekte ve geliştirmektedir. Proaktif bireyler işleri üzerinde kendi kararlarını verme, öz-yeterliliklerini artırma, yaratıcılıklarını, performanslarını, işe bağlılıklarını ve iş tatminlerini geliştirme ile daha yüksek gelir, kariyer başarısı ve yetenek gelişimi elde ederler. Diğer yandan olumlu ilişki ve ağ kurma, örgütsel değişim, karar alma ve performans konularına yardımcı olan davranışları proaktif olarak uygulama ile bireyin içinde bulunduğu örgütsel durum üzerinde yararlı bir etkiye sahip olma becerisi oluşturmaktadır. Ancak bireysel proaktif davranışların olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Bireysel açıdan bakıldığında, bireysel proaktif davranış kaynakları tüketecek, dolayısıyla iş stresi yaratacak ve aynı zamanda sinirlilik, iş üzerinde düşünme ve geri çekilme davranışlarına yol açacaktır. Bireysel proaktif davranışın devam etmesi eğer iyileşme sağlanamazsa iş başarısızlığına neden olacaktır. Yaşam çatışmaları ve duygusal tükenme, mesleki mutluluğu ve proaktif davranışları etkileyecektir. Diğer yandan bireysel proaktif davranışlar, liderler ve meslektaşlar tarafından olumsuz değerlendirilecek ve geri beslenecektir çünkü bu davranışlar, organizasyondaki liderlerin ve meslektaşların çalışmalarına meydan okumak anlamına gelmektedir. Örgütsel durumlar açısından bakıldığında, bireysel proaktif davranışlar lider-üye veya ekip üyesi ilişkilerinde gerginliğe yol açar ve bu durum, örgütsel etkinliği azaltır (Li ve Huang, 2021). De Stobbeleir ve arkadaşları (2010) imajı akılda tutarak, çalışan ve yönetici özelliklerinin proaktif davranışların değerlendirilmesini nasıl etkilediğini incelemiştir. Bu bağlamda çalışan proaktif davranışının sonuçlarını öngörebilir ve yanlış algılamalara karşı önlemler alabilir.

Performans, bir işi yapan kişi, grup ya da örgütün amaçlanan hedefe yöne-

lik hangi sonuca ulaştığını ve neyi sağlayabildiğini sayı ve nitelik olarak belirtir (Çöl, 2008). Bireysel performans, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler olarak tanımlanabilir. Bireysel performansı oluşturan üç unsur odaklanma, yetkinlik ve adanmadır. Odaklanma, çalışan ne yapacağını bilmesi; yetkinlik, çalışanın bunu yapabilecek becerilere sahip olması ve adanma, çalışanın katkıda bulunmaya istekli olmasıdır. Bu üç unsur birbirinden ayrı ya da birleşik olabilir. Bu bağlamda farklı durumlarda odaklanma, yetkinlik ve adanma unsurlarının gereken bileşenleri farklı olup, önem ve ağırlıkları değişeceğinden duruma bağlı olarak yönetsel eylemin niteliği ve düzeyi de değişebilmektedir (Paşa, 2007).

1.2.Literatür Taraması

Proaktiflik, bireylerin statükoyu iyileştirmek amacıyla meydan okuyan ve kendiliğinden başlatılan davranışları gerçekleştirme eğilimidir (Crant, 2000). Çalışanlar proaktif olarak çok konuya aynı anda adapte olabilir ve problem çözümünü gerçekleştirebilirler. Nitekim Wang ve arkadaşları (2024) 74 Ar-Ge ekibinden 364 çalışan-denetmen çiftinin zaman gecikmeli anketine dayanarak, proaktif eğilimin bireysel çok yönlülük ile pozitif ilişkili olduğunu ve yaratıcılığı artırdığını tespit etmiştir. Çalışmada özellik aktivasyon teorisinin rehberliğinde, paradoksal denetim ve iş özerkliğinin proaktif eğilim ile çalışan çok yönlülüğü arasındaki ilişkiyi ve proaktif eğilimin çok yönlülük yoluyla yaratıcılık üzerindeki dolaylı etkisini artırdığını tespit edilmiştir. Bu bağlamda proaktifliğin yaratıcılığı etkilemesi, bu çalışanların ilgili sektörlerin aranılan kişileri haline gelmelerini sağlamaktadır. Proaktif bir davranış kişisel inisiyatif almak, rol genişliği, öz yeterlilik ve sorumluluk almak gibi dört yapıda tanımlanabilir. Aynı zamanda sosyalleşme, geri bildirim, sorun çözme, yenilikçilik, kariyer ve stres yönetimi olarak altı alanda incelenebilir (Crant, 2000).

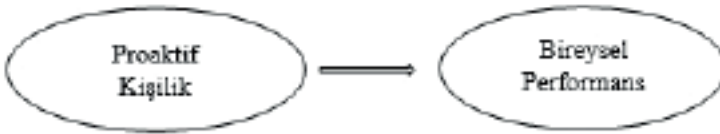
Wijethilake (2017), Sri Lanka'da yerel ve uluslararası olarak faaliyet gösteren 175 firmada yaptığı çalışmada proaktifliği kurumsal temelde değerlendirmiştir. Araştırma sonucuna göre; proaktif bir sürdürülebilirlik stratejisinin kurumsal sürdürülebilirlik performansı ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Bu bağlamda stratejik yönetim kararlarının proaktif olması işletmenin sürdürülebilirliğini etkilemektedir.

Proaktiflik ve sürdürülebilirlik ile ilgili mobilya sektöründe IKEA önemli bir örnektir. Kurum 2018 yılından beri *Evimiz Dünya Projesi* ile ilkökul seviyesindeki çocukların sürdürülebilirlik kavramı üzerinde düşünmelerini ve evlerinde, sınıflarında doğa dostu alışkanlıklar ile ilgili farkındalık kazanmalarını amaçlamaktadır. Proje kapsamında mağaza içi etkinlikler ve dijital etkinlikler düzenlenmektedir. İlgili proje ile 48 ilde 22.000 çocuğa ulaşılmıştır. Evimiz Dünya oyunu ile 555.000'den fazla kişiye ulaşılmıştır (IKEA, 2024). Diğer açıdan İsveçli mobilya üreticisi IKEA, stratejide üstün bir anlayış geliştiren bir firmadır. Firmanın tarihinde rakiplerin engellemesi, IKEA'yı olağan sektör

ilişkilerinin dışında kalmasına rağmen tamamen farklı depolama, dağıtım ve ürün tedarik yöntemleri geliştirmeye zorlamıştır.

IKEA'nın kısmen öğrenmeye zorlandığı yeni yöntemler, daha yerleşik kanalları kullanan mobilya üreticilerine kıyasla farklılaştırılmış düşük maliyetli bir konum oluşturmasını ve sürdürmesini sağlamıştır. Bu şekilde, IKEA'nın yönetim ekibi, firmanın oldukça etkili düşük maliyetli stratejisini şekillendiren faktörler hakkında derin bir anlayış geliştirebilmiştir (McGrath ve arkadaşları,1995). Bu bağlamda kurumsal ve bireysel olarak farklı düşünmek ve proaktif olmak, şirket performansını pozitif olarak etkilemektedir. Bu sonuçla uyumlu olarak Pelenk (2018), mobilya tasarım sektöründe yaptığı çalışmada proaktifliğin iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisini tespit etmiştir. Kirkman ve Rosen (1999) da çalışmasında proaktifliğin, iş performansı üzerinde takım düzeyinde (iş ekipleri) olumlu etkilere sahip olduğunu tespit etmiştir. İlgili literatür ile birlikte araştırmanın temel hipotezi ve modeli aşağıdaki gibidir:

H1: Proaktiflik, bireysel performansını pozitif yönde etkiler.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

2.METODOLOJİ

2.1.Araştırmanın Amacı ve Katkısı

Bu çalışmanın amacı, mobilya ve tasarım işletmelerinde sürdürülebilir bir çevre ve işletmeler açısından beşeri sermaye olan çalışan proaktifliğinin bireysel performans üzerindeki etkisini incelemektir.

Proaktif çalışanların, özellikle yapay zekânın ilerlemesine karşılık işletmelerde emek yoğun üretimde ve verimlilikte büyük artış sağlayacağı düşüncesinden hareketle araştırmanın yöneticilere, çalışanlara ve bilim dünyasına pratikte ve teoride farkındalık kazandıracağı umulmaktadır.

2.2.Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada araştırmanın yöntemi kapsamında “kolayda örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanması için anket kullanılmıştır. Araştırma anketi, katılımcılara online olarak gönderilmiş ve cevaplar aynı şekilde toplanmıştır. Verilerin analiz edilmesinde korelasyon ve regresyon tekniğinin kullanılması için SPSS.23 istatistik programından yararlanılmıştır.

2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Türkiye’de mobilya ve tasarım sektöründe yer alan üç adet büyük ölçekli ve yenilikçi işletmenin beyaz ve mavi yakalı 1000 çalışanıdır. Belirlenen evrende, örneklem sayısı $\pm 0,05$ örneklem hatası $p=0,5$, $q=0,5$ göre yeterli örneklem sayısı 278 kişi olarak hesaplanmıştır. Gerçekleştirilen araştırma kapsamında 1000 kişiye anket gönderilmiş ancak anketi 500 kişi cevaplamıştır. Hatalı ve eksik doldurulan anketler çıkarıldıktan sonra evreni temsil edebilecek 378 kişi yeterli örneklem sayısı görülerek analize dâhil edilmiştir.

2.4. Araştırmanın Ölçekleri ve Veri Toplama Yöntemi

Ankette çalışanların proaktifliğini ölçmek için; Seibert ve arkadaşları (1999) tarafından kısaltılan; Trifiletti, Capozza, Pasin ve Falvo (2009) tarafından İtalyancaya çevrilen 10 madde ve tek boyutlu *Proaktif Kişilik Ölçeği* kullanılmıştır. Ölçek maddelerinden biri “*Bir şey ne kadar mümkün olursa olsun, eğer inanırsam onu gerçekleştiririm*” şeklindedir. Ölçeğin Cronbach Alpha sayısı 0.82’dir.

Çalışanların *Bireysel İş Performanslarını* ölçmek için Sigler ve Pearson (2000)’in Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ölçekten aldığı 4 madde ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, Çöl (2008) tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. Ölçek maddelerinden biri “*Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.*” şeklindedir. Ölçeğin güvenilirliği 0,70’in (Cronbach Alpha) üzerindedir (Çöl, 2008).

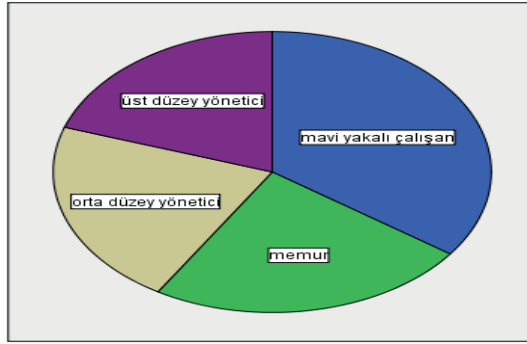
Araştırma verileri anket yöntemiyle toplanmıştır. Öncelikle anketlerin çalışanlara uygulanması için kurum izinleri alınmıştır. Anketler, katılımcılara İnsan Kaynakları yöneticilerinden izin alarak online olarak gönderilmiştir. Anket, demografik sorulardan (yaş, cinsiyet, eğitim ve görev yapılan pozisyon) ve 14 soruluk ölçek maddelerinden oluşan iki kısımdan oluşmaktadır. Anketin ölçeklendirmesinde 5’li likert sisteminden yararlanılmıştır. Ölçeğin puanlandırılması en olumludan (5:Tamamen katılıyorum) en olumsuz doğru (1:Hiç katılmıyorum) sıralanmaktadır.

3. BULGULAR

3.1. Demografik Sonuçlar

Mobilya ve tasarım sektöründe çalışan 378 katılımcının yer aldığı proaktifliğin bireysel performansa etkisinin ölçüldüğü anketin demografik sonuçlarına göre; katılımcıların büyük bir çoğunluğunu üniversite mezunları oluşturmaktadır. Katılımcıların %61,9’u üniversite, %11,4’ünü doktora, 16,1’i lise, %4,8’i yüksek lisans ve %5,8’ini yüksekokul mezunudur. Katılımcıların %56,3’ü erkek (213 kişi) ve %43,7’si (165 kişi) kadındır. Katılımcıların yaş ortalaması 39’dur. Katılımcılardan en düşük yaş 21 ve en yüksek yaş ise 65’tir. Ka-

tılımcıların 34,9'u mavi yakalı çalışan (132 kişi), 23,8'i memur (90 kişi), 21,4'i orta düzey yönetici (81 kişi) ve 19,8'i (75 kişi) üst düzey yöneticidir. Çalışanların görev yaptıkları pozisyonlara göre dağılımı Şekil 2'deki gibidir:



Şekil 2. Çalışanların Görev Yaptıkları Pozisyon Dağılımı

3.2. Ölçeklerin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS.23 Programı kullanılmıştır. Veriler, normal dağılmıştır. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi kullanılmıştır.

Ölçeklerin KMO değerlerinin kabul edilen eşik değerin 0,50 üzerinde olduğu bulunmuştur (Field, 2000). Faktörler incelenirken öz değeri 1'den büyük olanlar esas alınmıştır. 0,70 ve üzeri Cronbach Alpha değerleri ölçeklerin güvenilirliğini göstermektedir (Kalaycı, 2008). Bu çalışmada Cronbach Alpha değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğu bulunmuştur. Araştırma ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları Tablo 1 ve Tablo 2'de gösterilmiştir:

Tablo 1. Proaktiflik Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Proaktiflik Ölçeği (P)	Ölçek Maddeleri	Faktör Yüğü	Cronbach Alpha Katsayısı (α)
	P1	0,778	0,81
P2	0,797		
P3	0,781		
P4	0,756		
P5	0,730		
P6	0,674		
P7	0,670		
P8	0,741		
P9	0,809		
P10	0,817		
Öz değer	5,731		
Açıklanan Toplam Varyans	%57,30		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri	0,921		
Bartlett'in Küresellik Testi	$\chi^2 = 2178,175; p=0,00$		

Tablo 1'de 10 madde ve tek boyuttan oluşan proaktiflik ölçeğinin faktör yükleri, 0,670 ile 0,817 arasında değişmektedir. Proaktifliğin öz değeri 5,731'dir ve öz değeri 1'den büyüktür. Proaktifliğin açıkladığı toplam varyans %57,30'dur ve Cronbach Alpha katsayısı (α) 0,81'dir.

Tablo 2. Bireysel Performans Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Bireysel Performans Ölçeği (BP)	Ölçek Maddeleri	Faktör Yüklü	Cronbach Alpha Katsayısı (a)
	BP1	0,902	0,79
	BP2	0,926	
	BP3	0,859	
	BP4	0,868	
Öz değer	3,164		
Açıklanan Toplam Varyans	%79,10		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri	0,813		
Bartlett'in Küresellik Testi	$X^2 = 1076,185; p=0,00$		

Tablo 2'de 4 madde ve tek boyuttan oluşan bireysel performans ölçeğinin faktör yükleri 0,859 ile 0,926 arasında değişmektedir. Bireysel performansın öz değeri 3,164'dür ve öz değeri 1'den büyüktür. Bireysel performansın açıkladığı toplam varyans %79,10'dur ve Cronbach Alpha katsayısı (α) 0,79'dur.

3.3. Hipotez Testleri

Araştırma modelinde bağımlı değişkenin (bireysel performans) bağımsız değişken (proaktiflik) üzerindeki etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Tüm değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü gösteren korelasyon ise Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Proaktiflik (P)	Bireysel Performans (BP)
Proaktiflik (P)	1	0,688**
Bireysel Performans (BP)	0,688**	1
Standart Sapma	0,69	0,80
Ortalama	4,054	4,128

n= 378; *p<0,05,**p<0,01

Tablo 3'deki korelasyon tablosu verilerine göre, proaktiflik ve bireysel performans orta düzeyde ve pozitif olarak ilişkilidir ($r=0,688^{**}; p<0,01$).

Analize başlamadan önce araştırma verilerinin normal dağılımı belirlenmiştir. Normal dağılımda çarpıklık ve basıklık katsayıları -1 ile 1 arasında olmalıdır (Tabachnick ve Fidell, 2013) veya çarpıklık katsayısı -1 ile 1 arasında ise basıklık katsayısının -2 ile 2 arasında olması; basıklık katsayısı -1 ile 1 arasında ise çarpıklık katsayısının 2 ile -2 aralığında olabileceği belirtilmektedir (George ve Mallery, 2001).

Araştırma değişkenleri arasında çoklu doğrusal problemin kontrolü yapılmıştır. Bu bağlamda VIF değerleri dikkate alınmıştır. VIF (Varyans Artış Faktörü) 10'a eşit veya daha büyükse, çoklu doğrusallık sorunu olduğunu gösterir (Büyüküysal ve Öz, 2016).

Veriler arasındaki otokorelasyonun varlığı Durbin-Watson katsayısı ile belirlenmiştir. Buna göre, Durbin-Watson katsayılarının 1,50 ile 2,50 değerleri arasında olması istenir (Uslu ve Aktaş, 2017). Bu çalışmada Durbin-Watson

değeri 2.157 olarak tespit edilmiştir. Her iki istatistiksel değer de kontrol edilmiştir ve herhangi bir sorun olmadığı belirlenerek regresyon analizine başlanmıştır. Tablo 4'de proaktifliğin bireysel performansa etkisi ile ilgili regresyon sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. Proaktifliğin Bireysel Performansa Etkisi

	β	Standart Hata	t	p	%95 Güven Aralığında Alt ve Üst Limit	VIF
Sabit Değişken		0,178	5,112	0,00	0,559 - 1,258	1,000
Proaktiflik	0,688	0,043	18,373	0,00	0,709 - 0,879	1,000
F	337,561					
R ²	0,473					
Düzeltilmiş R ²	0,472					

Tablo 4'de proaktifliğin bireysel performansa etkisine ilişkin regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2=0,473$; $F=337,561$; $p=0,00$). Proaktiflik, bireysel performansı pozitif şekilde etkilemektedir ve H1 hipotezi desteklenmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

İşletmenin rekabette başarı kazanmasında çalışanların katkısı ve performansı önemlidir. Çalışanın, kapasitesinin üstünde performans göstermesi ve katılımcı hareket etmesi çevresel şartlara bağlıdır. İşletmenin bulunduğu sektör, rekabet yapısı yanında örgüt kültürü, yönetici ve takım arkadaşlarıyla iletişimin kalitesi, işin özellikleri, işlem ve süreçlerin etkinliği, kişisel özellikler bireysel performansı etkilemektedir. Tasarım, yaratıcılık ve koordinasyon yeteneği gerektiren algısal bir yetenektir. Tasarım alanı; ileriye görebilmek, hafızada canlandırmak, yaratıcılık ve yenilikçilik gerektirmektedir. Bu çalışmanın amacı mobilya ve tasarım sektöründe proaktifliğin bireysel performansa etkisini ölçmektir. Araştırma sonuçlarına göre proaktiflik bireysel performansı pozitif ve olumlu yönde etkilemiştir ve H1 hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç Kirkman and Rosen (1999) ve Pelenk (2018) çalışmalarıyla uyumludur.

Araştırmanın varsayımları olarak verilerin doğruluğu ve güvenilirliği, araştırma sürecinde kullanılan yöntemler ve ölççekler ile sağlanmıştır. Ayrıca araştırma sürecinde kullanılan ölçme araçları, geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçirilerek, veri analizi sürecinde kullanılan istatistiksel yöntemlerin doğru uygulandığı kabul edilmiştir. Araştırma örnekleminin, evreni temsil etme yeteneği kabul edilmiştir (mobilya sektörü) ve anketin uygulanması sürecinde her iş gören soruları kendi çalışma performansına göre değerlendirmiştir. Araştırma için tüm evrende tam gözlem yapmak, zaman ve maliyet kısıtlamaları nedeniyle mümkün olmadığından faaliyetleri neticesinde ve basında yenilikçi, büyük ölçekli imalathaneleri ve Ar-Ge birimleri olan üç büyük mobilya tasarım firması seçilmiştir. Bu nedenle araştırma örneklemini, Türkiye'de büyük ölçekli olarak faaliyet gösteren ve ihracat yapan üç mobilya firmasını temsil

ettiğinden sonuçlar diğer sektörlerdeki firmaları kapsamamaktadır.

Gözlemci ve dışsal etkileri sanata dönüştüren bir tasarımcı, öngörü yeteneğiyle geleceği tasarlamak durumundadır. Tasarımcıya proaktif olmak, özgünlük ve orijinallik katarken; bu bağlamda fonksiyonel, beklentilerin ötesinde, ergonomik ama aynı zamanda çağı yakalayan ürünler üretmeyi sağlamaktadır. Kurum kültürü ile proaktiflik değişebilir. Örneğin katılımcı bir kültürde vizyoner çalışanlar oluşabilmekte hiyerarşik bir yönetim tarzında proaktif kişilik yapısı baskılanabilmektedir. Bu nedenle gelecek çalışmalarda farklı sektörlerde ve kurum kültürü dikkate alınarak konunun incelenmesi önerilmektedir.

Yazarların Beyanı:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur, beyan edilecek bir çıkar çatışması yoktur ve hiçbir mali destek almamıştır. Mevzuata göre mevcut çalışma için etik izin alınmasına gerek yoktur. Çünkü bu araştırma verileri, Ocak 2018-Aralık 2019 tarihleri arasında toplanmıştır. Resmi yayın prosedürüne göre, 2020 yılından önceki çalışmalar için etik komite onayı gerekmemektedir.

Yazarların Katkıları:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazımı, düzenleme, veri toplama, metodoloji, biçimsel analiz, nihai onay ve hesap verebilirlik dahil tüm süreçler ilgili yazar tarafından yapılmıştır.

KAYNAKLAR

- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry. The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Büyüküysal, M. Ç., & Öz, İ. İ. (2016). Çoklu doğrusal bağıntı varlığında en küçük karelere alternatif yaklaşım: Ridge regresyon. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 110-114.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- De Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J., & de Luque, M. F. S. (2010). Proactivity with image in mind: How employee and manager characteristics affect evaluations of proactive behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 347-369.
- Dilek, U. S. L. U., & Mansur, F. (2017). Sağlık yönetici adaylarının bireysel-sosyal yenilikçilik ve proaktiflik özelliklerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 52.
- Faiz, E. (2012). Öğrenen Örgütlerde Yenilikçilik Ve Proaktiflik Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 1-21.
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using spss for windows*. Sage Publications.
- George, D., & Mallery, M. (2001). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 10.0 Update (3rd Edition)*. Allyn and Bacon.
- Kalaycı, Ş. (2008). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayınları.
- Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Li, L., & Huang, G. (2021). Advantages and disadvantages of individual proactive behavior in organizations. *Advances in Psychological Science*, 29(8), 1484.
- McGrath, R. G., MacMillan, I. C., & Venkataraman, S. (1995). Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic Management Journal*, 16(4), 251-275.
- Mucuk, İ. (2014). *Pazarlama ilkeleri (20. Basım)*. Türkmen Kitapevi.

- Paşa, M. (2007). Stresin bireysel performans üzerindeki etkileri ve bir uygulama (Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı), Bursa.
- Pelenk, S.E. (2018). The effect of being proactive on individual performance: A research in the furniture design sector (Konferans bildirisi). International Congress on Afro - Eurasian Research IV - Budapest.
- Pelenk, S. E. (2018). Örgütsel adalet, proaktiflik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiler: Kimya sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (ICEESS'18), 149-155.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.
- Sigler, T.H., & Pearson, C. M., 2000. Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics (6th Edition). Pearson.
- Trifiletti, E., Capozza, D., Pasin, A., & Falvo, R. (2009). A validation of the proactive personality scale. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 16(2), 77-93.
- Uslu, S., & Aktaş, H. (2017). İşten ayrılma niyeti ile örgütsel sessizlik etkileşiminde iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksinin aracı rolü: Özel bir hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(1), 141-160.
- Wang, J., Kim, T. Y., Bateman, T. S., Jiang, Y., & Tang, G. (2024). A paradox theory lens on proactivity, individual ambidexterity, and creativity: An empirical look. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2786>.
- Wijethilake, C. (2017). Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems. *Journal of environmental management*, 196, 569-582.

İnternet Erişimleri

- IKEA (2024). Evimiz Dünya Projesi. <https://www.ikea.com.tr/sosyal-sorumluluk-projeleri>, Erişim Tarihi: 19.12.2024.

BÖLÜM 18

İŞLETMELERDE DİJİTALLEŞME SÜRECİNDE DİJİTAL LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Bedirhan ELDEN¹

¹ Öğr. Gör. Dr., Kayseri Üniversitesi, 0000-0001-5955-1606, bedirhanelden@kayseri.edu.tr

Giriş

Günümüzün hızla dijitalleşen dünyasında, işletmeler için teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmak ve dijital dönüşüme uyum sağlamak hayati bir önem taşımaktadır. Dijitalleşme, yalnızca teknolojik altyapıların güncellenmesi değil; aynı zamanda işletmelerin yönetim stratejilerinden organizasyonel kültürüne kadar birçok alanda köklü değişiklikleri beraberinde getiren bir süreçtir. Bu süreçte, liderlerin rolü ve yaklaşımı, dijitalleşmenin başarısında kritik bir etkidir. Dijital liderlik, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerini yönetme, yenilikleri teşvik etme ve bu değişimin organizasyonun tüm kademelerine entegre edilmesini sağlama becerisi olarak öne çıkmaktadır.

Dijital liderlik, literatürde giderek daha fazla ilgi görmesine rağmen, bu alandaki çalışmaların sınırlı olduğu ve işletmelerdeki uygulamalara ilişkin kapsamlı bir çerçevenin eksikliği dikkat çekmektedir. Özellikle, dijitalleşme sürecinin hız kazandığı bu dönemde, birçok işletmenin dijital dönüşümde yetersiz kaldığı veya liderlik eksikliği nedeniyle bu süreçte zorlandığı görülmektedir. Bu durum, dijital liderliğin hem akademik hem de pratik düzeyde daha derinlemesine incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde dijitalleşme sürecinde dijital liderliğin önemini vurgulamak ve bu liderlik anlayışının işletmelere sağladığı katkıları belirlemektir. Çalışma, dijital liderliğin sadece teknoloji yönetimi ile sınırlı olmadığını, aynı zamanda insan odaklı stratejik bir yaklaşım gerektirdiğini göstermeyi hedeflemektedir. Ayrıca, dijital liderliğin işletmelerin rekabet gücünü artırmadaki rolü, bu çalışmanın odak noktalarından biridir. Literatürdeki mevcut boşluğu doldurmak ve işletmelere dijital dönüşüm süreçlerinde yol gösterecek bir perspektif sunmak, bu çalışmanın temel motivasyonlarını oluşturmaktadır.

1. Dijitalleşme

Dijital teknolojilerin kullanımı ve entegrasyonu, işletmelerin çeşitli alanlarında köklü değişikliklere yol açabilir. Bu süreç, yalnızca ürünleri ve iş süreçlerini değil, aynı zamanda satış kanalları ile tedarik zincirlerini de dönüştürerek şirket sınırlarını aşabilir. Dijitalleşmenin getirdiği fırsatlar, satış ve verimlilik artışından, yenilikçi değer yaratma yöntemlerine ve müşterilerle kurulan etkileşimlerin yeni boyutlarına kadar uzanmaktadır. Bu kapsamda, işletmelerin iş modelleri tamamen yeniden şekillenebilir veya önemli ölçüde değiştirilebilir (Matt vd., 2015).

Dijitalleşme kavramının modern anlamdaki ilk kullanımı, 1971 yılında North American Review dergisinde yayımlanan bir makalede ortaya çıkmıştır. Robert Wachal (1971), dijitalleşmeyi toplum üzerindeki etkileri bağlamında ele almış; bu sürecin, sosyal olayların bilgisayar destekli incelenmesini mümkün kılmasının yanı sıra eleştirilere karşı bir yanıt sunma potansiyelini

vurgulamıştır. Ayrıca, 1936 ile 1941 yılları arasında Konrad Zuse tarafından geliştirilen ilk programlanabilir bilgisayar, dijital teknolojinin gelişim sürecinde önemli bir dönüm noktası olarak görülmektedir. Her ne kadar bu cihaz, günümüz bilgisayarlarından oldukça farklı bir yapıya sahip olsa da modern bilgisayar teknolojisinin temellerini atmıştır (Rojas ve Hashagen, 2000).

Dijitalleşmenin kökenleri, sanayi devriminin evreleriyle ilişkilendirilmektedir. Sanayi devrimi, tarihsel olarak dört aşamada ele alınırken, dijitalleşme bu süreçlerin üçüncü aşaması olan üçüncü sanayi devrimiyle birlikte hayatımıza girmiştir. Ekonomi tarihçisi Arnold Joseph Tonybee, 1760-1840 yılları arasında İngiltere ekonomisindeki gelişimi “Sanayi Devrimi” terimiyle tanımlayarak bu alandaki literatüre önemli bir katkı sağlamıştır. Birinci sanayi devrimi, su ve buhar gücünün mekanik üretim süreçlerinde kullanılmasıyla başlamıştır. İkinci sanayi devrimi, elektrik enerjisiyle seri üretim süreçlerinin gelişimiyle karakterize edilmiştir. Üçüncü sanayi devrimi ise bilgi teknolojileri ve elektronik kullanımının yaygınlaşmasıyla başlamış, bu dönemde dijitalleşme süreci hız kazanmış ve üretim süreçleri giderek otomasyona geçmiştir (Mert vd., 2022: 197).

Günümüzde “dijital” terimi, yalnızca verinin dijital formatta üretilip saklanmasını ifade etmenin ötesine geçmiş ve teknolojik gelişmelerin pek çoğu bu terimle ilişkilendirilerek kullanılmaya başlanmıştır. Dijitalleşme, yalnızca verinin üretilmesi, saklanması veya iletilmesini değil, aynı zamanda eğitim, sağlık, sosyal yaşam ve ekonomi gibi birçok alanda köklü bir teknolojik dönüşümü de kapsamaktadır. Dijital dönüşüm, genel olarak süreçlerin ve faaliyetlerin dijital platformlara taşınması olarak tanımlanabilir. Bu dönüşüm, yalnızca sanayi, işletme ya da ekonomiyle sınırlı kalmayıp, insan yaşamının tüm yönlerini kapsayacak bir dijitalleşmeyi içermektedir. Örneğin, faturaların ödenmesinden arkadaşlarla çevrim içi sohbet etmeye kadar günlük hayatın pek çok faaliyetinin dijital ortamlara taşınması bu sürecin bir parçasıdır.

“Dijital” terimi Türkçede “sayısal,” dijitalleşme ise “sayısallaştırma” olarak karşılık bulmaktadır. Günümüzde ise içinde yaşadığımız dönem, “dijitalleşme çağı” olarak adlandırılmaktadır. Dijitalleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ileri düzey gelişmeleri ifade etmekte olup (Alptekin, 2020), Kazan (2017) tarafından “bilgisayar dili” olarak tanımlanmıştır. Bilgisayarların yaşamın pek çok alanına entegre olmasıyla bu dilin insanlığın ortak dili haline gelmesi kaçınılmaz olmuştur. Bu süreçte, laptoplar, akıllı telefonlar, tabletler ve ATM’ler gibi pek çok teknolojik cihaz dijitalleşmenin örnekleri arasında yer almaktadır. Başka bir ifadeyle, dijitalleşme, analog materyallerin dijital formata dönüşümünü ifade etmektedir (Khan ve Aftab, 2015). Bu dönüşümün temelinde ise veri analitiği, yapay zekâ, nesnelerin interneti ve bulut bilgi işlem gibi teknolojiler bulunmaktadır (UNCTAD, 2024).

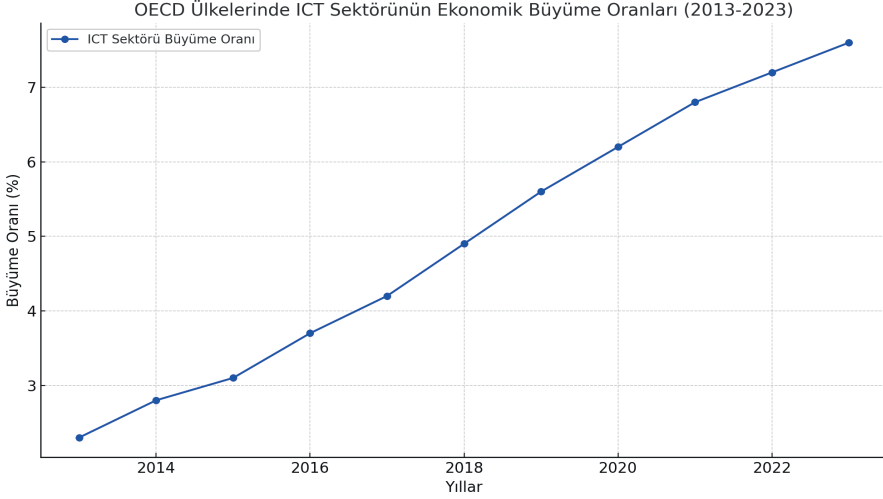
Endüstri 4.0, birbiriyle entegre ve iletişim halinde çalışan akıllı üretim

hatları sayesinde, daha ucuz, daha hızlı ve daha verimli üretim tesislerinin oluşturulmasını amaçlamaktadır. Bu süreçle birlikte üretim, tasarım ve dağıtım gibi lojistik faaliyetlerde gerçek zamanlı bilgi paylaşımı yaygın hale gelmiştir. Endüstri 4.0, yalnızca üretim süreçleriyle sınırlı kalmayıp toplumun geneline ve devletlere de yayılmıştır (Kılıç ve Alkan, 2018). Bu kavram, birçok teknolojik alanı ve bu alanlarla ilgili sistemleri kapsamaktadır. Siber-fiziksel sistemler, nesnelerin interneti, büyük veri ve bulut bilişim, Endüstri 4.0'ın temel bileşenleri arasında yer almaktadır. Siber-fiziksel sistemler (CPS), fiziksel dünya ile dijital dünya arasındaki bağlantıyı kuran yapıların entegrasyonu olarak tanımlanır ve temel amacı, üretimin dinamik ihtiyaçlarını karşılayarak tüm süreçlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmaktır. Bu sistemler sayesinde kontrol, gözetim, şeffaflık ve verimlilik daha etkin bir şekilde yönetilebilmektedir (Lu, 2017).

Endüstriyel internet, nesnelerin interneti olarak da adlandırılmaktadır. Akıllı fabrikalar, akıllı ürünler ve akıllı hizmetler, nesnelerin interneti sayesinde bu unvanlara sahip olmuştur. Bu kavram, iş yerleri ve fabrikalardan verilerin toplanması, yeniden düzenlenmesi ve işlenmesini ifade etmektedir (Alçın, 2016). İnternet altyapısının gelişimiyle birlikte, makineler ve cihazlar tarafından üretilen veriler artık bulut altyapısına sahip sistemlerde depolanmaktadır (Roblek vd., 2016). Bulut teknolojisinin yaygınlaşmasıyla bilgi teknolojileri alanındaki üreticiler ve kullanıcılar, bu yeni teknolojiye uyum sağlamak için düşünce ve iş modellerini dönüştürmek zorunda kalmıştır. Bu değişim, bulut sistemlerinin iş süreçlerini ve uygulama modellerini yeniden şekillendirmesine ve sektörde köklü değişikliklere yol açmıştır (Mell ve Grance, 2011).

Dijital ekonomi hızla büyümeye devam etmektedir. 2010 yılından bu yana yıllık akıllı telefon sevkiyatları iki katından fazla artmış ve 2023 yılında 1,2 milyar seviyesine ulaşmıştır. Nesnelerin interneti (IoT) cihazlarının sayısının ise 2023 ile 2029 yılları arasında 2,5 kat artarak 39 milyara ulaşması öngörülmektedir. Ayrıca, küresel Gayri Safi Yurt İçi Hasıla'nın (GSYH) yaklaşık dörtte üçünü temsil eden 43 ülkeden elde edilen verilere göre, ticari e-ticaret satışları 2016'dan 2022'ye kadar yaklaşık %60 oranında artış göstererek 27 trilyon dolara ulaşmıştır. Bu veriler, dijital ekonominin küresel ölçekteki etkisini ve büyüme potansiyelini açıkça ortaya koymaktadır (UNCTAD, 2024).

Aşağıdaki grafik, 2013-2023 yılları arasında OECD ülkelerinde bilişim ve iletişim teknolojileri (ICT) sektörünün yıllık ortalama büyüme oranlarını göstermektedir. ICT sektörü bu dönemde toplam ekonomiden yaklaşık üç kat daha hızlı büyüyerek, 2023 yılında %7,6'lık bir büyüme oranına ulaşmıştır (OECD Digital Economy, 2024).



Şekil 1: OECD ülkelerinde dijitalleşme ve büyüme oranları (OECD Digital Economy, 2024)

Küreselleşmenin etkisiyle dijitalleşmeye duyulan ihtiyaç hızla artmıştır. Ekonomik ve toplumsal yaşama teknolojik yeniliklerin entegre edilmesi, dijitalleşmenin temel gereklilikleri arasında yer almaktadır. Teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek ve bu gelişim için gerekli altyapıyı sağlamak, dijitalleşmenin önünü açan en önemli unsurlardır. Bireylerin ve kurumların küresel rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, dijital dönüşüme uyum sağlamalarına bağlıdır. Dijitalleşmenin temelini, teknolojik ilerlemeler oluşturur. Bu ilerlemeler, toplumlar tarafından doğru zamanlama ve uygun yöntemlerle benimsenirse dijitalleşme süreci başarıyla gerçekleşebilir. Teknoloji destekli dijitalleşme, toplumların gücünü koruyabilmesi ve sürdürülebilir bir şekilde ilerleyebilmesi için vazgeçilmez bir unsurdur (Üşür, 2014).

2. İşletmelerin Dijitalleşme Süreci, Dijital Dönüşüm

Dijital teknolojiler, dünya çapında ulusal ekonomilerde köklü dönüşümler yaratmaktadır. Bu teknolojiler, ekonomik ve toplumsal yapıya entegre olarak yeni bir ekonomik modelin temelini oluşturmaktadır. Bu yeni ekonomi; akıllı, veriye dayalı ve öğrenen bir yapıya sahiptir (Szeles ve Simionescu, 2020). Günümüzde bireylerin çoğu, dijital araçlardan en az birine erişebilmekte, bu da bilgiye ulaşımı önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır. Dijitalleşme, internet, mobil teknolojiler ve analitik yaklaşımların bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır (Demirkan vd., 2022). Özellikle internet, dijital dönüşümün hem en önemli sonucu hem de en güçlü aracıdır. İnternetin iletişimde yarattığı değişim, onu hayatın merkezine yerleştirmiştir (Goldfarb vd., 2015). Dijitalleşmeyle birlikte gelişen yeni yaşam biçimi, tamamen teknoloji odaklıdır. Bu süreç, ihtiyaç duyulan bilgilere hızlı ve kolay bir şekilde erişim sağlamanın yanı

sıra, elde edilen bilgilerin paylaşılmasını ve yorumlanmasını da büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır. Bu avantajlar, dijitalleşmenin en dikkat çekici faydaları arasında yer alırken, aynı zamanda bireylerin teknolojiye dayalı bir dünyada yaşam tarzlarını yeniden şekillendirmelerine yol açmaktadır (Alptekin, 2020).

Dijitalleşme, mevcut bilgilerin bilgisayar, akıllı telefon ve tablet gibi teknolojik araçlarla okunabilir, düzenlenebilir ve iş süreçlerinde kullanılabilir bir forma dönüştürülmesi süreci olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda, toplumun, işletmelerin ve ekonominin dijital dönüşümünü kapsayan genel bir kavramdır. Bu süreç, endüstriyel çağın analog teknolojilerinden, bilgi ve yenilik çağına geçişi ifade eder ve bu çağ, dijital teknolojiler ile iş yeniliklerinin egemen olduğu bir dönemi temsil eder (Çalışkan, 2020). Farklı bir perspektiften bakıldığında, dijital dönüşüm, dijitalleşmeye ulaşmamızı sağlayan süreç ve adımların bütünüdür. Başka bir deyişle, dijital dönüşümün nihai sonucu dijitalleşme olarak görülebilir. Bununla birlikte, bu iki kavramın hem süreci hem de sonucu aynı anda ifade etmek için kullanılması da yanlış bir yaklaşım olmayacaktır. Nitekim bazı çalışmalarda “dijitalleşme” daha dar bir kapsamda ele alınmakta ve belirli bir işlemin dijital teknolojiye aktarılması olarak tanımlanırken, “dijital dönüşüm” ise işletmedeki süreçlerin daha geniş bir ölçekte dijital teknolojilere entegre edilmesi anlamında kullanılmaktadır (Parviainen vd., 2017).

Dijitalleştirme, örgütlerin sayısallaştırılmış verileri kullanarak iş süreçlerini, modellerini ve faaliyetlerini daha etkili hale getirme, iyileştirme ve dönüştürme çabalarını içerir. Bu süreç, manuel operasyonlar ile dijital, otonom ve yarı otonom uygulamaların entegrasyonu sayesinde, işlevlerin akıllı üretim ve pazarlama yaklaşımlarına dönüştürülmesini sağlamaktadır (Yankı, 2019). Teknolojideki hızlı değişim, dijital çağın kaçınılmaz bir gerçeklik haline gelmesine yol açmıştır. Dijital dönüşüm, geleceği şekillendiren bir sistemin zorunlu temelini oluşturmuştur. Örgütler için bu dönüşüme yatırım yapmak ve teknolojik uyumu sağlamak, gelecekte varlıklarını sürdürebilmelerinin kritik bir şartı olacaktır.

Dijitalleşme süreci, yalnızca dijital bir iş modeli tasarlamaktan çok daha kapsamlı ve karmaşıktır. Savic (2020), dijitalleşmenin üç temel aşamada gerçekleştiğini belirtmektedir:

- İş operasyonlarının veya süreçlerinin otomatikleştirilmesi,
- İlgili süreçlerin otomasyon yoluyla birbirine entegre edilmesi,
- İş süreçlerini ve bilgi akışlarını desteklemek amacıyla birden fazla sistemin kısmen entegre edilmesi.

Dijitalleştirme genellikle kayıt ve etkileşim sistemlerine odaklanırken, dijitalleşme, dijitalleştirilmiş veri ve süreçlerden yararlanan katılım sistemleriyle ilişkilidir. Bu süreç, yalnızca teknik bir dönüşüm sağlamakla kalmaz; aynı

zamanda bireylerin, organizasyonların ve toplumun davranışlarını da derinden etkiler ve yeniden şekillendirir (MaryAnne ve Gobble, 2018).

Dijital dönüşüm, yeni dijital teknolojilerin entegre bir şekilde kullanılarak, kullanıcı deneyimini geliştirmek, iş süreçlerini optimize etmek ve ürün, hizmet veya iş modellerini yenilemek amacıyla yapılan organizasyonel ve kültürel değişimlerin bir sonucudur. Diğer bir perspektife göre, dijital dönüşüm; şirketlerin iş modelleri, müşteri deneyimleri, operasyonel süreçleri, insan kaynakları ve ağları üzerinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için çeşitli dijital teknolojileri bir araya getirme süreci olarak tanımlanır (Kim vd., 2021).

Dijital dönüşüm, işletme türünden veya sektöründen bağımsız olarak belirli temel unsurları içermektedir. Matt ve arkadaşlarına (2015) göre, bu unsurlar; teknolojinin kullanımı, değer yaratmada dönüşüm, yapısal değişim ve finansal boyutlar olarak sıralanmaktadır. Teknolojinin kullanımı, bir şirketin yeni teknolojilere karşı tutumunu ve bu teknolojileri kullanma yetkinliğini ifade eder. İş dünyası perspektifinden, teknolojilerin uygulanması genellikle değer yaratma süreçlerinde dönüşüm anlamına gelir. Bu dönüşüm, dijital teknolojilerin firmanın değer zinciri üzerindeki etkisine, yani klasik temel iş süreçlerinden ne ölçüde farklılaştığına odaklanır. Farklı teknolojiler ve yenilikçi değer yaratma yöntemleri, çoğu zaman işletmelerde yapısal değişiklikler gerektirir. Yapısal değişim, yeni dijital faaliyetlerin organizasyonel yapıya entegrasyonunu ve bu entegrasyonun kurum içinde nasıl çeşitlilik gösterdiğini ifade eder. Bununla birlikte, tüm bu boyutlar finansal yönler çerçevesinde değerlendirilmeli ve dönüştürülmelidir. Finansal boyut, işletmenin dijital dönüşüm girişimlerini finanse edebilme kapasitesini ve azalan geleneksel faaliyetler nedeniyle harekete geçme gerekliliğini kapsar. Bu yönler, dijital dönüşüm için hem bir itici güç hem de sınırlayıcı bir unsur olarak işlev görür (Matt vd., 2015).

Dijital dönüşüm, çeşitli bileşenlerden oluşan bir süreci ifade eder. Bu bileşenler, dijital dönüşüm yol haritasının şekillenmesinde önemli bir rol oynar (Eyel ve Sağlam, 2021):

- İnsan: Eğitim altyapısının güçlendirilmesi ve nitelikli iş gücünün yetiştirilmesi, dönüşüm sürecinin temel taşlarından biridir.
- Teknoloji: Teknolojik yenilik kapasitesinin artırılması, dijitalleşmenin sürdürülebilirliği için kritik bir öneme sahiptir.
- Altyapı: Veri iletişim altyapısının geliştirilmesi, dijital çözümlerin sorunsuz bir şekilde uygulanmasını sağlar.
- Tedarikçiler: Yerli teknoloji tedarikçilerinin desteklenmesi, bağımsız ve rekabetçi bir teknoloji ekosistemi oluşturur.

- Kullanıcılar: Kullanıcıların dijitalleşme süreçlerine destek verilmesi, dönüşümün başarılı bir şekilde benimsenmesine katkıda bulunur.
- Yönetişim: Kurumsal yönetişimin güçlendirilmesi, dönüşümün etkin bir şekilde yönetilmesini ve stratejik hedeflere ulaşılmasını sağlar.

Dijital teknolojiler, işletmelere esneklik, ölçeklenebilirlik ve maliyet avantajları sağlamaktadır. Bughin ve arkadaşlarının (2018) raporuna göre, dijitalleşme ekonominin birçok alanında trilyonlarca dolarlık fayda sağlayabilir. Özellikle dijitalleşme süreci, teknoloji sektöründe siber güvenlik, veri analitiği ve yazılım mühendisliği gibi alanlarda uzman çalışanlara olan talebi artırarak yeni iş fırsatları yaratmaktadır. Makine öğrenimi ve yapay zekâ gibi dijital teknolojiler, 2011 yılında Apple'ın iPhone 4S modeliyle tanıttığı, doğal dil işleme tabanlı akıllı asistan "Siri" ile önemli bir dönüm noktası yaşamıştır. Siri, kullanıcıların söylediklerini analiz ederek taleplerini anlamaya çalışır ve ardından yanıt vererek yardımcı olur. Her ne kadar Siri'nin tepkileri zaman zaman alışılmadık bulunsa da, ihtiyaç duyulan anlarda sağladığı pratik destek, kullanıcı deneyimine önemli katkılar sunmaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014).

Dijitalleşme süreci incelenirken, bu dönüşümün temelinde yer alan çalışanların rolü de göz ardı edilmemelidir. Dijitalleşme, çalışanların bireysel eğitimlerini ve yetkinliklerini sürekli olarak geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Warschauer ve Matuchniak, 2010). İşletmelerin dijital araçları etkin bir şekilde kullanabilmesi için çalışanlarının bilgisayar becerilerine sahip olması büyük önem taşır. Aynı zamanda, dijital dönüşümü destekleyen bir kurum kültürü oluşturmak, çalışanların bu değişimlere daha açık olmasını ve süreci daha hızlı benimsemelerini sağlar (Bughin vd., 2018). Dijitalleşmenin getirdiği esneklik ve hız, işletmelerin daha çabuk karar almasına ve çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlamasına olanak tanır (Deloitte, 2018). Bu gelişmiş adaptasyon yeteneği, dijitalleşme seviyesinin artmasını sağlarken, aynı zamanda işletmelerin verimliliğini artırır ve onlara rekabet avantajı kazandırır. Dolayısıyla dijitalleşme, yalnızca teknolojiyi değil, insan faktörünü de merkeze alan bütünsel bir dönüşüm sürecidir.

Dijital dönüşüm, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için kritik bir süreçtir. Dijital dönüşüm sürecinin aşamalarını ve dikkate alınması gereken kritik unsurlar Tablo 1'de göstermektedir (Warschauer ve Matuchniak, 2010; Bughin vd., 2018; Deloitte, 2018);

Tablo 1: Dijital Dönüşüm Aşamaları

Aşama	Açıklama	Kritik Unsurlar
Farkındalık ve Hazırlık	İşletmenin dijital dönüşüm gerekliliğinin farkına varması ve mevcut durum analizi yaparak dönüşüm için hazırlık yapması.	<ul style="list-style-type: none"> - Üst yönetimin desteği ve liderliği - Dijital dönüşümün stratejik öneminin anlaşılması - Organizasyonel kültürün dönüşüme açıklığı - Çalışanların dijital okuryazarlık seviyesinin değerlendirilmesi
Strateji ve Planlama	Dijital dönüşüm hedeflerinin belirlenmesi, stratejik yol haritasının oluşturulması ve zaman planlamasının yapılması.	<ul style="list-style-type: none"> - Net ve ölçülebilir hedeflerin konulması - Kaynakların etkin kullanımı için planlama - Risk analizi ve yönetimi - İlgili paydaşların sürece dahil edilmesi
Teknoloji ve Altyapı Seçimi	İşletme ihtiyaçlarına uygun dijital teknolojilerin ve altyapının seçilmesi, yenilik kapasitesinin artırılması.	<ul style="list-style-type: none"> - Uygun teknolojilerin belirlenmesi - Mevcut altyapının değerlendirilmesi ve gerekli iyileştirmeler - Veri güvenliği ve siber güvenlik önlemleri - Teknoloji tedarikçilerinin seçimi
Uygulama ve Entegrasyon	Seçilen dijital çözümlerin iş süreçlerine entegre edilmesi ve çalışanların adaptasyonunun sağlanması.	<ul style="list-style-type: none"> - Değişim yönetimi stratejilerinin uygulanması - Çalışanların eğitimi ve yetkinlik geliştirme - Süreçlerin yeniden tasarımı - Sistem entegrasyonu ve veri uyumluluğu
Sürekli İyileştirme ve İzleme	Dijital dönüşüm uygulamalarının düzenli olarak izlenmesi, performans değerlendirmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılması.	<ul style="list-style-type: none"> - Performans göstergelerinin takibi - Geri bildirim mekanizmalarının kurulması - Sürekli öğrenme ve gelişim kültürünün teşvik edilmesi - Yeni teknolojilerin takibi ve adaptasyonu

Tablo 1, dijital dönüşüm sürecini beş temel aşamada ele alarak, işletmelerin bu süreçte ihtiyaç duyduğu stratejik adımları ve dikkate alınması gereken unsurları vurgulamaktadır. Süreç; farkındalık ve hazırlıkla başlarken, strateji ve planlama ile hedeflerin netleşmesini sağlar, ardından teknoloji ve altyapı seçimleriyle dijital araçların iş süreçlerine entegrasyonu gerçekleşir. Uygulama ve entegrasyon aşaması, çalışanların adaptasyonu ve sistemlerin entegrasyonuna odaklanırken, sürekli iyileştirme ve izleme aşaması, dönüşümün sürdürülebilirliğini destekler. Bu aşamalar, işletmelerin verimliliğini artırarak rekabet avantajı kazanmalarına olanak tanır.

Dijital dönüşüm, örgütlerin hedefledikleri ticari büyümeye ulaşmalarını, operasyonel verimliliği artıracak yenilikler yapmalarını ve doğru hedef kitlelerini belirleyerek bu kitleye etkin bir şekilde ulaşmalarını sağlar. Bu dönüşüm, potansiyel müşterilere erişim yöntemlerini hızlandırıp daha doğru hale getirerek rakiplere karşı stratejik bir avantaj sunar. Aynı zamanda iş süreçlerini

daha operasyonel ve verimli bir yapıya dönüştürerek rekabet gücünü artırır. Dijital dönüşüm, ekonomiden iş dünyasına kadar farklı alanlarda önemli değişimler yaratarak yeni iş olanakları oluşturur, istihdama katkı sağlar ve girişimcilik üzerinde olumlu etkiler yaratır. Ayrıca, bireyler arasındaki ilişkiler ve davranışlar üzerinde de belirgin bir etkiye sahip olduğu öne sürülmektedir (Katz, 2017).

3. Dijital Liderlik

Liderlik, bir organizasyonu hedeflerine ulaşmaya ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye yönlendirebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için işletmelerin, sadece maliyetleri azaltan, üretimi ve iletişimi hızlandıran teknolojik ürün ve sistemlere değil, aynı zamanda bu sistemleri etkin bir şekilde kullanabilme yetkinliğine de sahip olmaları gerekmektedir (Uğural vd., 2020). Dijital çağın gereklilikleri doğrultusunda, liderliğin tanımı ve gereksinimleri önemli ölçüde değişim göstermektedir. Geleneksel liderlik daha çok otorite, hiyerarşi ve kontrol üzerine kuruluyken, dijital liderlik işbirliğini, esnekliği ve uyum sağlamayı temel alan bir yaklaşımı gerektirir.

Dijital dönüşüm, yalnızca teknoloji ve iş süreçlerinde değil, aynı zamanda kurumsal kültür, çalışanların yetkinlikleri ve liderlik anlayışında da köklü değişiklikleri beraberinde getirir (Prince, 2017). Echelons Teorisi, dijital liderlik kavramının temelini oluşturan bir yaklaşımdır. Bu teoriye göre, yöneticilerin geçmiş deneyimleri ve özellikleri, organizasyonların stratejik tercihlerinin ve performans seviyelerinin öngörülebilirliğini artırır (Hambrick ve Mason, 1984). Bu bağlamda, dijital liderlerin önderlik ettiği organizasyonların da dijital dönüşümü benimsemiş yapılar olduğu savunulmaktadır.

Avolio'nun (2000) e-liderlik üzerine yaptığı çalışmada, dijital liderlik, bireylerin, grupların veya kuruluşların tutum, duygu, düşünce ve davranışlarını etkilemek için ileri bilgi teknolojilerinin kullanıldığı bir sosyal dönüşüm süreci olarak tanımlanmıştır. Wilson (2004) ise dijital liderleri, bilgi toplumu içerisindeki iletişim, bilgi işleme, yayıncılık ve multimedya gibi sektörlerdeki liderlik rolleri ve bilgi toplumunun dönüşümüne katkılarıyla tanımlamıştır.

Dijital liderlik, günümüzün teknolojik gelişmelerle şekillenen liderlik anlayışını temsil eder. Bu liderlik tarzı, dijital dünyada etkin faaliyetler yürütme becerisine dayanır. Dijital liderler, çalışanların çevrimiçi aktivitelerini yönlendirmenin yanı sıra, dijital platformlarda stratejik kararlar alabilir, pazarlama stratejilerini şekillendirebilir ve yenilikçi problem çözme yöntemlerini uygulayabilir. Geleneksel liderlikten farklı olarak dijital liderlik, teknoloji ile çevrimiçi etkileşimlerin entegrasyonunu önceliklendirir ve işletmelerin dijital çağda başarılı olmasını sağlayacak kritik bir yetkinliktir (Borah vd., 2022).

Peng (2021) ise dijital liderlerin, dijital içgörüyü, karar alma süreçlerini, uygulamaları ve rehberlik becerilerini kullanarak ekipleri ve kuruluşları dijital düşünürlere dönüştürebileceğini belirtmiştir. Dijital liderlik, bireyleri ve organizasyonları dijital dönüşümü benimsemeye teşvik etme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım, işletmelerin değişen dünya koşullarına adapte olmasını ve dijital çağda başarıyla ilerlemesini sağlar.

Dijital liderlerin önemini belirleyen temel unsurlardan biri “değişim” kavramıdır. Günümüz organizasyonlarında değer yaratmanın anahtarı, hızlı değişim süreçlerini hayata geçirebilme becerisinde yatmaktadır. Kuruluşların geleceği, değişen koşullara uyum sağlama kabiliyetlerine doğrudan bağlıdır. Özellikle son yıllarda, yaşam standartlarındaki dönüşüm ve değişim, organizasyonel düzeyde yenilikleri zorunlu hale getirmiştir (Shibru ve Darshan, 2012). Değişimin sağlanabilmesi için liderlerin, değişimi engelleyen değerler yerine, değişimi destekleyen ve teşvik eden değerleri benimsemesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde, organizasyonların değişim süreçlerini etkin bir şekilde yönetmesi ve rekabet avantajını sürdürebilmesi mümkün olabilir (Nguni vd., 2006).

Dijital liderlik, yalnızca teknolojik yeterliliği değil, aynı zamanda stratejik düşünme ve yaratıcılığı da içermelidir. Jonathan Sackett'e göre, dijital liderlerin yalnızca teknolojiyi anlamakla kalmayıp, aynı zamanda büyük fikirleri hayata geçirme yetenekleriyle de öne çıkması gereklidir. Bu durum, dijital liderlerin sadece uygulayıcı değil, aynı zamanda yenilikçi ve vizyoner bireyler olduğunu ortaya koymaktadır. Teknoloji ve inovasyon alanındaki derin bilgi birikimi, liderlerin hem maliyet etkinliğini artırmalarına hem de daha hızlı ve etkili sonuçlara ulaşmalarına olanak tanır (Baker, 2014).

Dijital liderlik, stratejik liderlik, girişimcilik ve dijital teknoloji alanlarının birbirine bağımlılığı ve sistematik etkileşimi üzerine kuruludur (Temelkova, 2018). Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların organizasyonla daha güçlü bir şekilde özdeşleşmesini sağlamak ve teşvik etmek için kritik bir rol oynar (Meier, 2017). Dijital liderlik ayrıca çevrimiçi farkındalık, uyum ve siber nezaket konularını dikkate almayı; olumlu sosyal değişimlere ilham verebilecek bir dijital vatandaşlık anlayışını benimsemeyi gerektirir (Ahlquist, 2014).

Dijital liderler, dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan zorlukları ve fırsatları kavrayabilen kişilerdir. Teknolojik bilgi birikimlerinin yanı sıra, iş, pazarlama ve strateji gibi disiplinlerde de geniş bir bilgi yelpazesine sahiptirler. Dijital dönüşümün başarıyla gerçekleştirilmesi, disiplinler arası bir entegrasyonu ve uyumlu bir yaklaşımı gerektirir. Dijital liderler, bu entegrasyonu sağlayarak organizasyonların dijitalleşme süreçlerinde kritik bir rol oynar. Özellikle, dijitalleşmenin getirdiği hızlı değişimlere uyum sağlamak için, bu liderlerin hem teknik hem de iş dünyası alanlarında derin bilgiye sahip olmaları şarttır (Benitez vd., 2022).

Imran ve arkadaşları (2020), dijital liderliğin temelini oluşturan beş önemli yetkinliği şu şekilde tanımlamaktadır:

- **Dijital Vizyon:** Liderlerin, organizasyonun dijital dönüşüm sürecine dair geleceği öngörebilmesi ve bu vizyonu çalışanlara etkili bir şekilde aktarabilmesi becerisidir.

- **Dijital Bilgi:** Dijital araçların ve teknolojilerin, müşterilerin işletmeyle olan etkileşimlerini ve iş süreçlerini nasıl şekillendirdiğini anlayarak bu doğrultuda bilgi ve strateji geliştirme yetkinliğini ifade eder.

- **Başarısızlıklara Hızlı Müdahale:** Kaynakları etkin kullanma, başarılı projelere odaklanma ve başarısız girişimleri hızlı bir şekilde sonlandırarak süreci optimize etme becerisini kapsar.

- **Güçlendirme (Empowerment):** Organizasyonun alt kademelerine yetki ve sorumluluk devrederek, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik etme; ekiplerin dönüşüm sürecinin bir parçası olduğunu hissetmelerini sağlama becerisidir.

- **Çeşitli Ekipleri Yönetme:** Farklı özelliklere sahip ekip üyelerini bireysel yeteneklerini göz önünde bulundurarak yönetme ve işlevler arası ekipler oluşturarak karmaşık projeleri başarıyla yürütme becerisidir.

Dijital liderler, sahip oldukları bu yetkinlikleri geliştirerek, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerini etkin bir şekilde yönetmelerine ve rekabet avantajlarını sürdürmelerine olanak tanır. Dijital liderlik, değişime uyum sağlama ve organizasyonları bu dönüşüm sürecine hazırlama becerilerini gerektirir. Bu liderlik anlayışı, hem yöneticilerin hem de kuruluşların dijital çağın gerekliliklerine adapte olmalarını ve bu sürece hazır hale gelmelerini ifade eder.

4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, işletmelerde dijitalleşme sürecinde dijital liderliğin önemi ele alınmış, dijital liderlik kavramının organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerindeki rolü incelenmiştir. Bulgular, dijital liderlerin yalnızca teknolojik yeterlilikle değil, stratejik düşünme, inovasyon yeteneği ve insan odaklı bir yaklaşım sergilemeleri gerektiğini ortaya koymuştur. Dijital liderlik, dijital dönüşümün yalnızca teknik boyutunu değil, aynı zamanda kültürel ve organizasyonel değişimlerini de kapsamaktadır.

Dijital liderlik konusundaki bulgular, literatürdeki önceki çalışmalarla büyük ölçüde uyumludur. Örneğin, Imran ve arkadaşlarının (2020) tanımladığı dijital liderlik yetkinlikleri, dijital vizyon ve güçlendirme gibi unsurlara dikkat çekerken; bu çalışmada da dijital liderliğin ekip motivasyonu ve stratejik uyum sağlamadaki rolü vurgulanmıştır. Ancak, bu araştırma, dijital liderliğin işletmelerin rekabet avantajı sağlaması üzerindeki etkisini

daha detaylı ele alarak literatüre katkı sunmaktadır. Ayrıca, bulgular dijital dönüşümün başarısız olduğu durumlarda liderlerin eksik bilgi veya stratejik yetersizliklerinin önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Dijitalleşmenin yaygınlaşması, çalışanlar için çeşitli zorluklar ve uyum gereklilikleri ortaya çıkarmaktadır. Bu süreçte, çalışanların yeni beceriler kazanması bir zorunluluk haline gelmiştir. Dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonu, çalışanların sürekli öğrenme ve kendini geliştirme ihtiyacını artırmaktadır. Ayrıca, emek piyasasına uyum sağlama gerekliliği, çalışanların yeni yetkinlikler edinerek değişen iş koşullarına adapte olmalarını zorunlu kılmaktadır. Dijitalleşmenin bir diğer etkisi, iş kaybı riskinin artmasıdır. Otomasyon ve dijital araçların yaygınlaşması, özellikle tekrarlayan ve manuel işlerin ortadan kalkmasına yol açarak bazı çalışanlar için istihdam risklerini beraberinde getirmektedir. Bunun yanı sıra, iş rollerinin değişmesi, çalışanların görev ve sorumluluklarının yeniden tanımlanmasını gerektirmekte ve bu da adapte olmayı zorlaştıran bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak, dijital teknolojilerin yaygın kullanımı, zaman yönetimi konusunda da yeni zorluklar yaratmaktadır. Çalışanların çevrimiçi platformlarda aktif olması, iş ve özel yaşam arasındaki sınırların belirsizleşmesine yol açabilir ve bu da verimlilik ile denge sorunlarına neden olabilir (Bughin vd., 2018).

Dijitalleşmenin örgütlerde yarattığı zorluklara yönelik olarak dijital liderlik hem çalışanların adaptasyonu hem de iş süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için kritik bir çözüm sunabilir. Dijital liderliğin bu sorunlara yönelik potansiyel faydaları ve çözümleri şu şekilde özetlenebilir:

1. Sürekli Öğrenme Kültürünün Teşvik Edilmesi Dijital liderler, çalışanların yeni beceriler kazanmasını desteklemek için öğrenme ve gelişim fırsatları yaratabilir. Bu süreçte: Eğitim programları ve dijital platformlar:

- Çalışanlara yeni teknolojiler ve yetkinlikler hakkında bilgi verecek online eğitimler, seminerler ve sertifika programları düzenlenebilir.

- Mentorluk ve koçluk: Liderler, çalışanlara bireysel destek sağlayarak onların kariyer gelişimlerini yönlendirebilir. Deneyim paylaşımı: Takım içi bilgi ve beceri paylaşımını teşvik ederek çalışanların birbirlerinden öğrenmesini sağlayabilir.

2. Adaptasyon Sürecinin Yönetilmesi Dijital liderler, çalışanların değişen iş koşullarına uyum sağlamalarına yardımcı olacak bir yönlendirme rolü üstlenebilir. Örneğin: Net bir vizyon sunma: Liderler, dijital dönüşümün çalışanlar ve örgüt için neden önemli olduğunu açıkça ifade ederek değişim sürecine güven kazandırabilir. Esnek süreçler oluşturma: Çalışanların değişime uyum sağlaması için iş süreçlerini daha esnek hale getirebilir ve deneme-yanılma yöntemine alan tanıyabilir.

3. İş Kaybı ve Rol Değişikliği Risklerine Çözüm Yeni iş alanlarının oluşturulması:

- Dijital liderler, otomasyon nedeniyle risk altında olan çalışanlar için yeni iş rollerini tanımlayabilir ve bu alanlarda eğitim sağlayabilir.

- Görev dönüşümü: Çalışanların mevcut görevlerini dijital becerilerle destekleyecek şekilde yeniden tanımlayabilir.

- İnsani yetkinliklerin ön plana çıkarılması: Dijital liderlik, yaratıcılık, problem çözme ve duygusal zekâ gibi insana özgü yetkinlikleri vurgulayarak çalışanların iş güvenliğini artırabilir.

4. İş-Yaşam Dengesi ve Zaman Yönetimi Esnek çalışma modelleri:

- Çevrimiçi çalışma araçlarının sağladığı imkanlardan yararlanarak hibrit veya uzaktan çalışma modellerini destekleyebilir. Teknoloji kullanım rehberliği:

- Çalışanların iş ve özel yaşam arasındaki sınırı daha iyi yönetebilmeleri için dijital araçların bilinçli kullanımını teşvik edebilir.

- Zaman yönetimi araçları: Çalışanlara proje yönetimi ve zaman planlaması için dijital uygulamalar sunabilir.

5. Kültürel ve Psikolojik Destek Güven ortamı oluşturma:

- Dijital liderler, çalışanların teknolojiyi kullanırken yaşayabileceği stres ve kaygıyı azaltmak için empatiye dayalı bir liderlik yaklaşımı benimseyebilir.

- Katılımı artırma: Çalışanların dönüşüm sürecine aktif katılımını sağlayarak onların bu süreci sahiplenmesini teşvik edebilir.

6. Yenilikçi Teknolojilere Geçişte Rehberlik Dijital liderler, çalışanların dijital araçları etkin bir şekilde kullanabilmesi için teknik bilgi ve stratejik yönlendirme sağlayabilir. Bu, organizasyonel verimliliği artırırken çalışanların teknolojiyle uyumunu kolaylaştırır.

Kaynakça

- Ahlquist, J. (2014), "Trending now: Digital leadership education using social media and the social change model", *Journal of Leadership Studies*, 8(2), 57-60.
- Alptekin Z.M (2020) Dijitalleşme ve dijital sosyal sorumluluk iletişimi. *Uluslararası Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli Dergisi* 3(2): 136-155.
- Avolio, B.J., Kahai, S. and Dodge, G.E. (2000). "E-Leadership: implications for theory, research and practice", *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact Of Digital Leadership Capability on Innovation Performance: The Role of Platform Digitization Capability. *Information and Management*, 59(2), 1-17.
- Borah, P. S., Iqbal, S., & Akhtar, S. (2022). Linking Social Media Usage and SME's Sustainable Performance: The Role of Digital Leadership and Innovation Capabilities. *Technology in Society*, 68, 1-9.
- Brynjolfsson, E., ve McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W W Norton & Co
- Bughin, J., LaBerge, L., & Mellbye, A. (2017). The case for digital reinvention. *McKinsey Quarterly*, 2(1), 1-15.
- Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., ve Joshi, R. (2018). Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. McKinsey&Company Müzakere Dokümanı.
- Dobrica, Savić, "From Digitization and Digitalization to Digital Transformation: A Case for Grey Literature Management," *Grey Journal (TGJ)*, Vol.16, No.1, 2020, p.28- 34
- Eyel, C. Ş., & Sağlam, H. (2021). Dijital dönüşüm ve girişimcilikteki değişim: Dijital girişimcilik. *Atlas Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(6), 7-20.
- Goldfarb, A., Greenstein, S. M., & Tucker, C. (Eds.). (2015). *Economic analysis of the digital economy*. University of Chicago Press.
- Hambrick, D., Mason, P. (1984). "Upper echelons: Organization as a reflection of its top managers," *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A. ve Kantola, J. (2020). Leadership Competencies for Digital Transformation: Evidence from Multiple Cases. J. I. Kantola, S. Nazir ve V. Salminen (Ed.), *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership*, *Advances in Intelligent Systems and Computing* (C. 1209, ss. 81-87).
- Kazan H (2017) Avantaj ve dezavantajları ile dijital dergicilik. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication* 7(1): 17-24.
- Khan, S., Aftab M (2015) Digitization and its impact on economy. *International Journal Of Digital Library Services* 5(2): 138-149.

- Kılıç, S., & Alkan, R. M. (2018). Dördüncü sanayi devrimi Endüstri 4.0: Dünya ve Türkiye değerlendirmeleri. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 29-49.
- Lu, Y. (2017). Industry 4.0: A survey on technologies, applications and open research issues. *Journal of industrial information integration*, 6, 1-10.
- Mark Baker. (2014). *Digital Transformation Digital Edition*.
- MaryAnne M., Gobble, "Digitalization, Digitization, and Innovation," *Research-Tech- nology Management*, Vol. 61, No.4, 2018, p.56-59.
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). *Digital Transformation Strategies*, *Business and Information Systems Engineering*, 57(5),339-343.
- Meier, C., Sachs, S., Stutz, C., McSorley, V. (2017). "Establishing a digital leadership barometer for small and medium enterprises (SME)," *Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference*, Lublin, 103-109.
- Mell, P., & Grance, T. (2011). *The NIST definition of cloud computing* NIST Special Publication. National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg, Maryland, USA.
- Mert, H., Güner, M., ve Duyar, G. (2022). Dijitalleşme Sürecinin Gelişimi ve Muhasebe Uygulamalarına Etkileri Yönünden İstanbul İlinde Smmmler Üzerinde Bir Araştırma. *Muhasebe Ve Denetim Bakış*, 22(66), 195-218.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177.
- OECD Digital Economy (2024). https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_d30a04c9.html (Temmuz, 2024)
- Parviainen, P. Tihinen, M. Kääriäinen, J. Teppola, S. (2017), Tackling the Digitalization Challenge: How to Benefit from Digitalization in Practice, *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol. 5, No. 1
- Peng, B. (2021). "Digital leadership: State governance in the era of digital technology," *Cultures of Science*, 1-16.
- Prince, K. A. (2017). *Association for Information Systems AIS Electronic Library (AI-SeL) Industrie 4.0 and Leadership*.
- Roblek, V., Meško, M., & Krapež, A. (2016). A complex view of industry 4.0. *Sage open*, 6(2), 2158244016653987.
- Rojas, R., ve Hashagen, U. (2002). *The first computers: History and architectures*. MIT press.
- Seunghyun Kim, Byungchul Choi ve Yongkyu Lew, "Where is the age of Digitalization Heading? The Meaning, Characteristics and Implications of Contemporary Digital Transformation", *Sustainability*, 2021, s.1-20.

- Shibru, B., & Darshan, G. M. (2012). Transformational Leadership and its Relationship with Subordinate Satisfaction with the Leader (The case of Leather Industry in Ethiopia).
- Szeles M.R, Simionescu M (2020) Regional patterns and drivers of the EU digital economy, *Social Indicators Reserach* 150: 95-119.
- Temelkova, M. (2018). “Skills for digital leadership-Prerequisite for developing hightech economy,” *Int. J. Adv. Res. Manag. Soc. Sci.*, 7, 50–74.
- Uğural, M. N., Giritli, H., Urbański, M. (2020). “Determinants of the Turnover Intention of Construction Professionals: A Mediation Analysis,” *Sustainability*, 12(3), 954.
- UNCTAD. (2024). Digital Economy Report 2021, <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024> (Temmuz, 2024)
- Üşür İ (2014) Teknoloji felsefesi üzerine ya da tarihin tanrısı teknoloji midir? .*Mülkiye Dergisi* 25(230): 7-26
- Warschauer, M., & Matuchniak, T. (2010). New technology and digital worlds: Analyzing evidence of equity in access, use, and outcomes. *Review of Research in Education*, 34(1), 179-225.
- Wilson III, E. J. (2004). “Leadership in the digital age,” In: Goethals, G. R., Sorenson, G., Burns, J. M., *The Encyclopedia of Leadership*, Vol. 4, 858-861.
- Yankı, F.B. (2019). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı, *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7, 1-38

BÖLÜM 19

LİDERLİK VE GANİZASYONEL BAĞIMLILIK: LİTERATÜRDEKİ EĞİLİMLER

Olgun Irmak ÇETİN¹

¹ Doç. Dr., Trakya Üniversitesi, oirmakcetin@trakya.edu.tr, 0000-0002-2534-944X

Giriş

Günümüz iş dünyasında liderlik, organizasyonların başarısı ve çalışanların motivasyonu üzerinde doğrudan etkili olan temel unsurlardan biridir. Liderlik, yalnızca bireylerin belirli hedeflere ulaşmasını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda organizasyonel bağlılık ve bağımlılık gibi çalışanların davranışlarını şekillendiren faktörler üzerinde de belirleyici bir rol oynar. Organizasyonel bağımlılık, çalışanların iş yerlerine, liderlerine veya organizasyon kültürüne duyduğu psikolojik bağlılığı ifade eder. Bu bağlamda, liderlik stillerinin çalışanların organizasyona olan bağımlılık düzeylerini nasıl etkilediği hem akademik hem de pratik açıdan önem taşımaktadır.

Liderlik ve organizasyonel bağımlılık arasındaki ilişkiyi anlamak, organizasyonların verimliliğini artırmak, çalışanların iş tatmini düzeylerini yükseltmek ve çalışan devir oranlarını düşürmek için stratejik bir yol sunar. Bu çalışma, liderlik ve organizasyonel bağımlılık arasındaki ilişkinin akademik literatürde nasıl ele alındığını incelemek amacıyla bibliyometrik bir analiz gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Böylelikle, bu alandaki eğilimler, en sık atıf yapılan çalışmalar, önemli araştırmacılar ve gelecek araştırma alanlarına yönelik fırsatlar ortaya konulacaktır.

Çalışmanın ilk kısmında liderlik kavramı ve çeşitli liderlik stilleri teorik çerçevede ele alınacaktır. İkinci bölümde organizasyonel bağımlılık kavramı ve türleri tartışılacak, üçüncü bölümde ise bibliyometrik analiz yöntemiyle elde edilen veriler yorumlanacaktır.

Teorik Çerçeve

Çalışmanın teorik alt yapısı Liderlik ve Organizasyonel Bağımlılık kavramlarının açıklanması şeklinde olacaktır.

Liderlik

Liderlik, bireylerin bir grup üzerinde etkili olarak belirli hedeflere ulaşmalarını sağlayan bir süreç olarak tanımlanır (Northouse, 2019). Bu süreç, liderin davranışları, kişilik özellikleri, bilgi birikimi ve liderlik stilleri ile şekillenmektedir. Liderlik, sadece organizasyonel hedeflere ulaşmada bir araç değil, aynı zamanda çalışanların bağlılık ve motivasyon düzeylerini artıran stratejik bir unsurdur (Yukl, 2013). Günümüzde liderlik, hızlı değişimlerin ve belirsizliklerin yaşandığı organizasyonel çevrede hayati bir öneme sahiptir.

Liderlik Yaklaşımları ve Teorileri

Liderlik teorileri, liderlerin davranışlarını ve etkinliklerini anlamaya yönelik çeşitli yaklaşımları içermektedir. Aşağıda liderlik teorileri ve yaklaşımları detaylı bir şekilde ele alınmıştır:

1. Özellikler Teorisi (Trait Theory)

Özellikler teorisi, liderliğin doğuştan gelen belirli kişilik özellikleri ile ilişkili olduğunu savunur. Bu teoriye göre liderler, diğer bireylerden farklı olarak

cesaret, kararlılık, iletişim becerisi ve vizyon gibi niteliklere sahiptir (Stogdill, 1948). Ancak bu teori, liderliğin sadece doğuştan gelen özelliklere dayandığı görüşü nedeniyle eleştirilmiştir.

2. Davranışsal Liderlik Teorisi (Behavioral Theory)

Davranışsal liderlik teorisi, liderlerin doğuştan liderlik özelliklerine sahip olmasından ziyade, liderlik davranışlarının öğrenilebileceğini vurgular (Blake & Mouton, 1964). Özellikle görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik gibi kategorilerde lider davranışlarının analizi bu tezin odak noktasıdır.

3. Durumsal Liderlik Teorisi (Situational Leadership Theory)

Bu teoriye göre, etkili liderlik, belirli bir durumun gerekliliklerine uygun bir liderlik tarzının benimsenmesiyle sağlanabilir (Hersey & Blanchard, 1977). Liderin etkili olabilmesi için çalışanların gelişim seviyelerini, ihtiyaçlarını ve iş çevresini dikkate alması gerekmektedir.

4. Dönüştürücü Liderlik Teorisi (Transformational Leadership)

Dönüştürücü liderlik, liderlerin vizyoner bir yaklaşım sergileyerek çalışanlarını motive etmesi, onları işlerine bağlaması ve yenilikçi düşünceler geliştirmelerini sağlamasıdır (Bass, 1985). Bu liderlik tarzı, özellikle organizasyonel değişim süreçlerinde etkili bir araç olarak görülmektedir.

5. Etkileşimci Liderlik (Transactional Leadership)

Etkileşimci liderlik, ödül ve ceza mekanizmaları üzerinden çalışanların performanslarını yönlendirmeye odaklanır. Bu liderlik türü, daha çok kısa vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesi ve iş standartlarının korunmasında etkili olmaktadır (Burns, 1978).

Liderlik Stilleri

Liderlik stilleri, liderlerin farklı koşullarda benimsedikleri yöntemleri ifade eder. Başlıca liderlik stilleri şu şekildedir:

- **Otokratik Liderlik:** Liderin karar alma sürecinde tek başına hareket ettiği ve çalışanlara minimum düzeyde katılım imkanı sunduğu liderlik tarzıdır (Lewin, Lippitt, & White, 1939).

- **Demokratik Liderlik:** Karar alma süreçlerinde çalışanların katılımını teşvik eden ve işbirliği odaklı bir liderlik tarzıdır (Gastil, 1994).

- **Hizmetkar Liderlik:** Çalışanların ihtiyaçlarını ve refahını ön planda tutarak liderlik eden bir tarz olarak tanımlanır (Greenleaf, 1977).

- **Karizmatik Liderlik:** Liderin karizması ve çekim gücü ile çalışanlarını etkilediği bir liderlik stildir (House, 1977).

Liderliğin Organizasyonel Bağımlılık ile İlişkisi

Liderlik, çalışanların organizasyonel bağlılıklarını artıran veya azaltan önemli bir faktördür. Örneğin, dönüştürücü liderlik tarzının çalışanların duygusal bağımlılığını artırdığı, otokratik liderlik tarzının ise genellikle olumsuz

bir etki yarattığı görülmektedir (Podsakoff et al., 1990). Çalışanların liderlerine olan güveni, onların organizasyona olan psikolojik bağlılıklarını güçlendiren önemli bir unsurdur.

Organizasyonel Bağlılık

Organizasyonel bağlılık, bireylerin bir organizasyon ile olan psikolojik ve duygusal bağını ifade eder. Bu kavram, genellikle çalışanların organizasyona olan sadakatini, organizasyonun hedeflerine uyumunu ve organizasyon içinde kalma isteğini belirleyen temel bir unsur olarak görülür (Meyer & Allen, 1991). İşletmelerin değeri düşmeyen ve eskimeyen tek üretim faktörü olan insan kaynağını etkin ve faal kullanabilirse örgüte bağlılığı geliştirebileceklerdir (Atagan Çetin, 2022). Organizasyonel bağlılık, bireyin organizasyonel değerlerle uyumunu ve organizasyonun bir parçası olma arzusunu artırarak, çalışanların iş performansı ve organizasyonel bağlılık düzeylerini etkileyebilir (Becker, 1960).

Organizasyonel Bağlılık Türleri

Meyer ve Allen'in (1991) üç bileşenli modeli, organizasyonel bağlılığı açıklamada yaygın olarak kullanılan bir teorik çerçevedir. Bu model, organizasyonel bağlılığı üç ana boyutta ele alır:

1. Duygusal Bağlılık (Affective Commitment)

Duygusal bağlılık, bireyin organizasyona olan duygusal bağını ve organizasyonun bir parçası olma arzusunu ifade eder. Çalışanlar, organizasyonun değerlerini ve hedeflerini benimsediklerinde duygusal bağlılık artar (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Duygusal bağlılık çalışanların gönüllü olarak organizasyon içinde kalmasını sağlar ve genellikle yüksek performans ve iş tatmini ile ilişkilidir.

2. Devamlılık Bağlılığı (Continuance Commitment)

Devamlılık bağlılığı, bireyin organizasyondan ayrılmanın maliyetlerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkar. Çalışanlar, organizasyondan ayrılmanın getireceği maddi ve manevi kayıplar nedeniyle organizasyona bağımlı hale gelirler (Becker, 1960). Devamlılık bağlılığı, genellikle daha pragmatik ve rasyonel bir bakış açısını yansıtır.

3. Normatif Bağlılık (Normative Commitment)

Normatif bağlılık, bireyin organizasyonda kalmayı bir ahlaki zorunluluk olarak görmesiyle ilişkilidir. Çalışanlar, organizasyonun kendilerine sağladığı fırsatlar ve yatırımlar nedeniyle bir vefa duygusu geliştirirler (Meyer & Allen, 1991). Normatif bağlılık, genellikle bireyin kişisel değerleri ve kültürel normlarıyla ilişkilidir.

Organizasyonel Bağlılığın Belirleyicileri

Organizasyonel bağlılığı etkileyen faktörler şu şekilde sıralanabilir:

1. Liderlik

Liderlik stilleri, çalışanların organizasyona olan bağımlılığını doğrudan etkileyebilir. Örneğin, dönüştürücü liderlik çalışanların duygusal bağımlılığını artırırken, otokratik liderlik genellikle düşük bağımlılıkla ilişkilendirilir (Podsakoff et al., 1990).

2. Organizasyonel Kültür

Organizasyonel kültür, bireylerin organizasyondaki rollerini ve ilişkilerini nasıl algıladıklarını etkiler. Destekleyici ve işbirlikçi bir kültür, organizasyonel bağımlılığı artırabilir (Schein, 1992).

3. İş Tatmini

Çalışanların iş tatmini, organizasyona olan bağlılıklarını ve bağımlılık düzeylerini önemli ölçüde etkiler. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, organizasyona daha güçlü bir bağ ile bağlıdır (Judge et al., 2001).

4. Kariyer Gelişimi Fırsatları

Çalışanlara sunulan kariyer gelişimi fırsatları, organizasyonda kalma ve bağımlılık düzeylerini artırabilir. Bu durum, özellikle devamlılık ve normatif bağımlılık üzerinde etkilidir (Allen & Meyer, 1990).

Organizasyonel Bağımlılık ve Performans

Araştırmalar, organizasyonel bağımlılık ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Mathieu & Zajac, 1990). Özellikle duygusal bağımlılığı yüksek olan çalışanların, organizasyon hedeflerine ulaşmada daha proaktif olduğu ve yenilikçi fikirler geliştirme konusunda daha istekli olduğu gözlemlenmiştir. Ancak devamlılık bağımlılığının, çalışanların motivasyonu ve iş performansı üzerinde nötr veya negatif bir etkisi olabileceği belirtilmektedir (Becker, 1960).

Organizasyonel Bağımlılığın Liderlikle İlişkisi

Liderlik, organizasyonel bağımlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Özellikle dönüştürücü liderlik, çalışanların duygusal bağımlılığını artırarak organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirebilir (Bass, 1985). Liderlerin çalışanlarla kurduğu güven ilişkisi, çalışanların organizasyona olan psikolojik bağımlılığını artıran kritik bir faktördür (Dirks & Ferrin, 2002). Aynı şekilde, demokratik liderlik tarzı, çalışanların normatif ve duygusal bağımlılıklarını desteklerken, otokratik liderlik tarzının genellikle negatif bir etki yarattığı görülmektedir (Gastil, 1994).

Metodoloji

Bu çalışmada, liderlik ve organizasyonel bağımlılık konularını ele alan bilimsel yayınlar Lens.org platformu üzerinden taranmıştır. Lens.org, açık erişim bir bilimsel veri tabanı olarak kapsamlı bir literatür taraması ve bibliyometrik analiz yapmaya olanak tanımaktadır. Araştırma yöntem adımları şu şekildedir:

1. Veri Toplama

o Araştırmada “leadership” ve “organizational dependence” anahtar kelimeleri kullanılmıştır.

o Tarama kriterleri:

✓ Zaman Aralığı: 2000–2024 yılları arasındaki yayınlar,

✓ Dil: İngilizce,

✓ Doküman Türü: Akademik makaleler.

o Elde edilen veriler Lens.org’un sağladığı filtreleme araçlarıyla düzenlenmiştir.

2. Veri Analizi ve Görselleştirme

o Lens.org’un görselleştirme araçları kullanılarak, atıf ağları, anahtar kelime yoğunluğu ve yazar işbirlikleri analiz edilmiştir.

o Yayınların yıllara göre dağılımı, en çok atıf yapılan yayınlar ve anahtar kelime bağlantıları görselleştirilmiştir.

Bu bibliyometrik analizle:

- Alanın yayın eğilimlerini ve yoğunluğunu incelemek,
- Öne çıkan araştırmacıları, yayınları ve anahtar konuları tespit etmek,
- Liderlik ve organizasyonel bağımlılık arasındaki ilişkiye dair literatürdeki temel odak noktalarını belirlemek hedeflenmiştir.

Bibliyometrik analiz, bilimsel literatürün niceliksel değerlendirilmesi için kullanılan bir yöntemdir (Pritchard, 1969). Bu yöntem, bilimsel yayınların özelliklerini, atıf ağlarını ve araştırma eğilimlerini inceleyerek, belirli bir alandaki gelişmeleri anlamaya olanak tanır. Bibliyometrik analiz, araştırmacılar, kurumlar ve araştırma konuları arasındaki ilişkileri ortaya koyarak, bilimin dinamiklerini ve gelecekteki araştırma alanlarını belirlemek için önemli bir araçtır (Al & Tonta, 2004).

Bulgular

Lens.org veritabanında, başlıklarında “leadership” ve “organizational dependence” terimlerini içeren çalışmalar aranmış ve dört akademik yayın tespit edilmiştir. Bu çalışmalar, liderlik ve organizasyonel bağımlılık konusundaki literatürün başlangıç noktasını oluşturmuştur. Çalışmaların detayları ve kapsamları şu şekildedir:

1. Executive Leadership and Resource Dependence in Nonprofit Organizations: A Frame Analysis

- **Kaynak:** *Public Administration Review* (1993)

- **Yazarlar:** Richard D Heimovics, Robert D Herman, Carole L Jurkiewicz Coughlin

- **Atıf Sayısı:** 118

- **Öne Çıkan İçerik:**

Çalışmada, kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda liderliğin kaynak bağımlılığı üzerindeki etkilerini çerçeve analiziyle incelenmektedir. Liderlerin, organizasyonel kaynak bağımlılıklarını nasıl yönettiklerine dair kavramsal bir çerçeve sunulmaktadır. Çalışma, liderlik ve bağımlılık arasındaki ilişkiyi anlamak için temel bir kaynak olarak değerlendirilmektedir.

2. Persistent Homogeneity in Top Management: Organizational Path Dependence in Leadership Selection

- **Kaynak:** Doktora Tezi

- **Yazar:** Philine Erfurt Sandhu

- **Atıf Sayısı:** 1

- **Öne Çıkan İçerik:**

Doktora tezinde, üst düzey yönetimde liderlik seçiminde ortaya çıkan organizasyonel yol bağımlılığını incelenmektedir. Araştırma, organizasyonel yapıların ve kültürlerin, liderlik seçim süreçlerindeki homojenliği nasıl desteklediğini açıklamaktadır. Çalışma, liderlik seçiminde organizasyonel bağımlılığın etkilerine dair özgün bir perspektif sunmaktadır.

3. Breaking of Path Dependence to Create Innovative Organizations: The Role of Constellation of Transformational Leadership (CTL)

- **Kaynak:** Makale (2012)

- **Yazar:** P. S. James

- **Atıf Sayısı:** 0

- **Öne Çıkan İçerik:**

Bu çalışma, dönüştürücü liderlik modelinin, organizasyonel yol bağımlılığını kırarak yenilikçi organizasyonlar oluşturmadaki rolünü incelemektedir. Araştırma, liderlik tarzlarının organizasyonel bağımlılığı ve yenilikçiliği nasıl şekillendirdiğini ele almaktadır.

4. Music Festival Supervisor Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Employee and Volunteer Relationships and Dependence on Their Leader

- **Kaynak:** *International Journal of Event and Festival Management* (2021)

- **Yazar:** Annamarie D. Sisson

- **Atıf Sayısı:** 3

- **Öne Çıkan İçerik:**

Makalede, müzik festivali yöneticilerinin liderlik stillerinin, çalışanların ve gönüllülerin liderlerine olan bağımlılığı üzerindeki etkilerini incelenmektedir. Organizasyonel vatandaşlık davranışı ile liderlik stili arasındaki ilişki, bu bağlamda ele alınmıştır.

Çalışma Kapsamını Genişletme

Yukarıda belirtilen çalışmalar, liderlik ve organizasyonel bağımlılık ilişkisine dair farklı bakış açıları sunmaktadır. Ancak, bu dört çalışma literatürün tamamını temsil etmemektedir. Çalışma kapsamını genişletmek için aşağıdaki alanlar taramaya dahil edilmiştir:

- **Başlık (Title):** “Leadership” ve “Organizational AND Dependence” ifadelerini içeren yayınlar.

- **Özet (Abstract):** İlgili kavramları özet kısmında bulunduran yayınlar.

- **Anahtar Kelimeler (Keyword):** Araştırma konularını öne çıkaran anahtar kelimelere dayalı tarama.

- **Çalışma Alanı (Field of Study):** “Leadership” ve “Organizational Dependence” ile ilişkili çalışma alanlarını kapsayan yayınlar.

Arama Komutu ve Sonuçlar

Yapılan bu geniş kapsamlı tarama için kullanılan arama komutu şu şekildedir:

Scholarly Works (706) = (Title: (leadership) OR (Abstract: (leadership) OR (Keyword: (leadership) OR Field of Study: (leadership))))

AND

(Title: (organizational AND dependence) OR (Abstract: (organizational AND dependence) OR (Keyword: (organizational AND dependence) OR Field of Study: (organizational AND dependence))))

Bu arama sonucunda, liderlik ve organizasyonel bağımlılık ile ilişkili toplam **706 bilimsel yayın** tespit edilmiştir. Genişletilmiş arama stratejisi, literatürde bu iki kavramın daha kapsamlı bir şekilde analiz edilmesine olanak tanımış ve konuya dair daha fazla veri seti elde edilmiştir.

Veri Analizi ve Görselleştirme

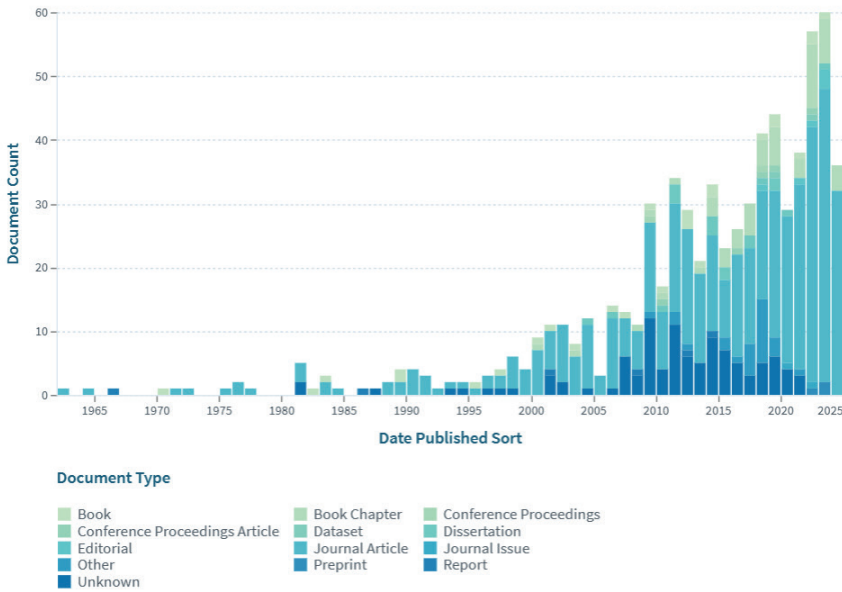
Lens.org’un sunduğu gelişmiş görselleştirme araçları kullanılarak şu analizler gerçekleştirilmiştir:

- Yayınların yıllara göre dağılımı,

- En aktif yazarlar
- En çok atıf alan akademik çalışmalar
- Alanların ve kavramların dağılımı (kelime bulutu)

Yayınların Yıllara Göre Dağılımı

Yapılan bibliyometrik analizde, liderlik ve organizasyonel bağımlılık konularında yayımlanan bilimsel çalışmaların yıllara göre dağılımı incelenmiştir. Yayın eğilimleri, araştırmanın zaman içinde nasıl bir gelişim gösterdiğini ve bu alanın akademik ilgiyi ne ölçüde çektiğini ortaya koymaktadır. Aşağıdaki görsel, 1965 yılından itibaren bu alanda yapılan yayınların yıllara göre dağılımını belgelemektedir.



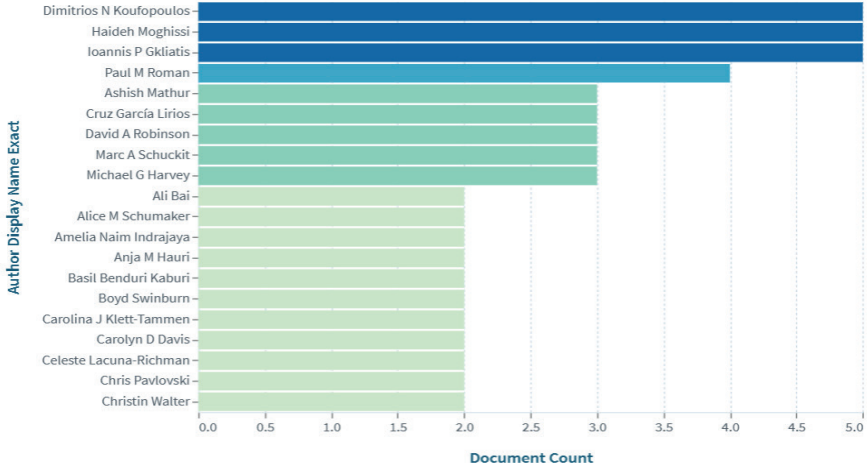
Şekil 1 Yayınların yıllara göre dağılımı

Şekil1 incelendiğinde yayın sayılarında özellikle 2010 yılından itibaren belirgin bir artış gözlenmektedir. Böylelikle, liderlik ve organizasyonel bağımlılık konularının hem akademik hem de pratik açıdan önem kazandığı anlaşılmaktadır. Görselde farklı türlerdeki yayınlar (makale, konferans bildirisi, kitap bölümü vb.) yer almakta ve her bir türün katkısı açıkça görülmektedir. COVID-19 pandemisinin ardından uzaktan liderlik, organizasyonel bağımlılık ve bağımlılık gibi konulara olan ilginin arttığı anlaşılmaktadır. Yayınların zaman içinde artış göstermesi, konunun akademik literatürdeki dinamizmini ve güncelliğini ortaya koymaktadır.

En Aktif Yazarlar

Liderlik ve organizasyonel bağımlılık konularında yapılan çalışmalara en

fazla katkı sağlayan yazarların belirlenmesi, literatürdeki önemli isimlerin ve odak noktalarının anlaşılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Aşağıdaki görsel, bu alanda en aktif olan yazarları ve yayın sayılarını göstermektedir.

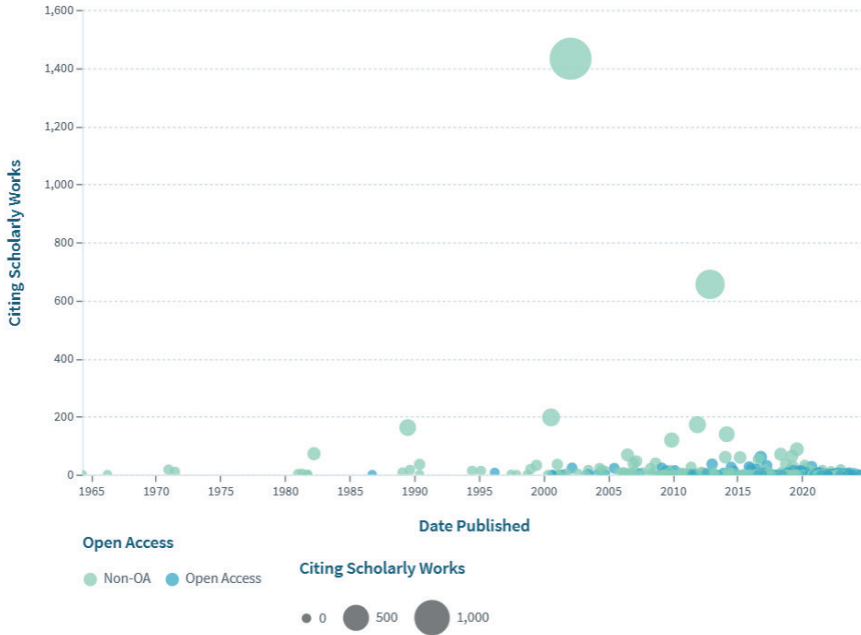


Şekil 2 Aktif yazarlar

Şekilden görüldüğü üzere, Dimitrios N. Koufopoulos liderlik ve organizasyonel bağımlılık alanında en aktif yazar olarak öne çıkmaktadır. Onu sırasıyla Haideh Moghissi ve Ioannis P. Gkliatis takip etmektedir. İlk sıralarda yer alan yazarlar, bu alanda önemli bir etki yaratmış ve literatürde merkezi bir konumda bulunmaktadır. Liderlik ve organizasyonel bağımlılık konusunun farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından geniş bir şekilde ele alındığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, yazarların çeşitli kurumlara mensup olması, bu alandaki akademik işbirliklerinin küresel düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Yazarların çalışmalarının odaklandığı konular arasında liderlik tarzlarının organizasyonel yapılar üzerindeki etkisi ve bağımlılık ilişkileri dikkat çekmektedir.

En Çok Atıf Alan Akademik Çalışmalar

Liderlik ve organizasyonel bağımlılık konularında yapılan çalışmaların akademik etki düzeyini anlamak için atıf analizleri önemli bir araçtır. Bu analiz, literatürde en çok atıf alan çalışmaların belirlenmesini ve bu çalışmaların yayınlanma yıllarına göre dağılımını incelemeyi sağlar. Aşağıdaki görsel, bu alanla ilgili en çok atıf alan bilimsel çalışmaları ve yıllar içindeki atıf yoğunluklarını göstermektedir.



Şekil 3 En çok atıf alan çalışmalar

Şekilden görüldüğü üzere, liderlik ve organizasyonel bağımlılık konularında en çok atıf alan çalışmalar 1990'lı yıllardan itibaren belirginleşmiştir. Özellikle 2000 sonrası dönemde bu alandaki çalışmalara yapılan atıflarda dikkate değer bir artış olduğu gözlemlenmiştir. Atıf sayısının büyük bir kısmı, dönüştürücü liderlik ve organizasyonel bağımlılık teorileri gibi literatürde temel kabul edilen çalışmalara dayanmaktadır. Bununla birlikte, açık erişim (Open Access) ve açık olmayan yayınlar arasında atıf oranlarında önemli bir fark olduğu görülmektedir. Açık erişim makalelerinin atıf alma potansiyelinin genellikle daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Görselde yer alan balon büyüklükleri, çalışmaların aldığı toplam atıf sayısını temsil etmekte ve literatürdeki etkilerini vurgulamaktadır.

Alanların ve Kavramların Dağılımı (Kelime Bulutu)

Liderlik ve organizasyonel bağımlılık konularında literatürde yer alan anahtar alanlar ve kavramlar, literatürün hangi disiplinlerde yoğunlaştığını ve çalışmalardaki temel odak noktalarını ortaya koymaktadır. Aşağıdaki kelime bulutu, literatürde sıkça yer alan alanları ve kavramları vurgulamaktadır. Kelime büyüklükleri, ilgili alanların çalışmalarda ne sıklıkla yer aldığını göstermektedir.



Şekil 4 Kelime bulutu

Şekilden görüldüğü üzere, liderlik ve organizasyonel bağımlılık konuları birçok farklı disiplinle ilişkilendirilmiştir. **Siyaset bilimi (Political science)**, **işletme (Business)** ve **bilgisayar bilimi (Computer science)** en sık çalışılan alanlar arasında yer almaktadır. Özellikle işletme ve siyaset bilimi, liderlik ve organizasyonel bağımlılık bağlamında merkezi bir role sahip görünmektedir. Bunun yanı sıra, **psikoloji (Psychology)**, **sosyoloji (Sociology)** ve **kamu ilişkileri (Public relations)** gibi alanlar da sıkça ele alınmış, liderlik ve bağımlılık arasındaki ilişkileri farklı perspektiflerden incelemiştir.

Daha az sıklıkla yer alan ancak önemli katkılar sunan diğer alanlar arasında **ekonomi (Economics)**, **hukuk (Law)** ve **bilgi yönetimi (Knowledge management)** bulunmaktadır. Ayrıca, liderlik stilleri (örneğin, **dönüştürücü liderlik**) ve bağımlılık teorileri gibi belirli kavramların da literatürde öne çıktığı gözlemlenmektedir. Liderlik ve organizasyonel bağımlılık konularının disiplinler arası bir boyuta sahip olduğunu belirtmesi ve birçok farklı alanda ele alındığını açıkça göstermesi bakımından kelime bulutu önem arz etmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma, liderlik ve organizasyonel bağımlılık alanında yapılan bilimsel yayınları bibliyometrik analiz yöntemiyle inceleyerek, literatürdeki mevcut eğilimleri, öncü yazarları, sık kullanılan kavramları ve disiplinler arası bağlantıları ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, bu alanın giderek artan bir akademik ilgi gördüğünü ve farklı disiplinlerde geniş bir uygulama alanına sahip

olduğunu göstermektedir.

Yıllara göre yayın eğilimleri incelendiğinde, 2010 sonrası dönemde yayın sayılarında belirgin bir artış olduğu gözlemlenmiştir. Liderlik kavramının değişen organizasyonel yapı ve koşullar içinde daha fazla önem kazandığını işaret etmektedir. Özellikle COVID-19 pandemisi sonrası dönemde uzaktan liderlik ve bağlılık ilişkileri gibi konular, akademik ilginin odak noktalarından biri haline gelmiştir.

En aktif yazarlar ve en çok atıf alan çalışmalar analiz edildiğinde, dönüştürücü liderlik ve organizasyonel bağlılık gibi temel teorilerin literatürde merkezi bir rol oynadığı görülmektedir. Bu teoriler, liderlik tarzlarının organizasyonel yapılar üzerindeki etkilerini açıklamada önemli bir referans noktası sunmaktadır. Kelime bulutundan elde edilen sonuçlar ise liderlik ve organizasyonel bağımlılık konularının, işletme, siyaset bilimi, bilgisayar bilimi, psikoloji ve sosyoloji gibi birçok farklı disiplinle ilişkilendirildiğini ortaya koymuştur. Literatürün disiplinler arası bir niteliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, açık erişim yayınların atıf alma oranının daha yüksek olduğu dikkat çekmiştir. Açık erişim politikalarının akademik etkiyi artırmada önemli bir rol oynadığını ve bu tür yayınların daha geniş bir kitleye ulaşma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir.

Bu çalışma, liderlik ve organizasyonel bağımlılık konularında literatürdeki mevcut eğilimleri anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bulgular, hem akademik hem de uygulamalı araştırmalar için değerli bilgiler sağlamaktadır. Literatürün giderek artan bir şekilde disiplinler arası bir perspektif kazandığı, liderlik tarzlarının organizasyonel bağımlılık üzerindeki etkilerinin farklı alanlarda ele alındığı görülmüştür.

Sonuçlar, bu alanda yapılacak gelecekteki çalışmalar için aşağıdaki önerileri sunmaktadır:

1. Uzaktan liderlik ve organizasyonel bağımlılık ilişkisi gibi yeni çalışma alanlarına odaklanmak.
2. Açık erişim yayınların artırılması ve desteklenmesiyle daha geniş bir akademik erişim sağlamak.
3. Disiplinler arası işbirliklerinin teşvik edilerek liderlik ve organizasyonel bağımlılık bağlamında yeni teoriler geliştirilmesi.

Çalışma, liderlik ve organizasyonel bağımlılık arasındaki ilişkilere dair mevcut bilgileri derinleştirmiş ve gelecekteki araştırmalara ışık tutacak bir temel oluşturmuştur. Literatürdeki eğilimlerin ve teorik yaklaşımların anlaşılması, bu alandaki uygulamaların daha etkin bir şekilde geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Atagan Çetin, A. (2022). İnsan kaynakları muhasebesi. In *Proceedings of the 1st International Conference on Engineering, Natural and Social Sciences (ICENSOS 2022), December 20-23, 2022, Konya, Turkey* (1070-1081). ISBN: 978-605-73046-9-8.
- Al, U., & Tonta, Y. (2004). Atıf analizi: Hacettepe Üniversitesi öğretim üyelerinin bilimsel yayınları üzerine bir inceleme. *Türk Kütüphaneciliği*, 18(2), 123-139. [Bilgi Üniversitesi](#)
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Gastil, J. (1994). A meta-analytic review of the productivity and satisfaction of democratic and autocratic leadership styles. *Small Group Research*, 25(3), 384-410.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics? *Journal of Documentation*, 25(4), 348-349.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

BÖLÜM 20

TÜKENMİŞLİK KAVRAMI ÜZERİNE TEORİK BİR ÇERÇEVE¹

Ayşe Gül KILINÇ²

Sabahat BAYRAK KÖK

¹ Bu çalışma, "Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Pamukkale Üniversitesi, aysglkncaysgl@gmail.com

³ Prof. Dr., Pamukkale Üniversitesi, sbayrak@pau.edu.tr,

ORCID: 0000-0002-9118-6327

GİRİŞ

İş hayatında çalışanların iş doyumuna ulaşması ve örgütsel bağlılığın sürekli kılınması çalışan performansını üzerinde son derece önemli bir husus olarak belirlemektedir. Bu açıdan küresel çapta artan rekabet ve baş döndürücü teknolojik değişim, örgütsel yapıların temel ögesi olan çalışanların görev ve sorumluluklarını arttırmaktadır. Artan iş yükü ve sorumlulukları arasında sıkışması, çalışanın stres ve kaygı düzeyini olumsuz yönde etkilemekle birlikte örgüte olan katkısını da düşürmektedir. Örgütsel verimliliğin ve devamlılığının sağlanması noktasında özellikle de hizmet yoğun sektörlerde çalışan personelin olağanüstü gayret göstermesi, bireyin mesleki bir hastalık olarak tabir edilen tükenmişlik sendromuna maruz kalmasına neden olmaktadır. Alan çalışmalarında tükenmişlik kavramının özellikle sağlık, eğitim, sosyal hizmetler gibi yüksek temaslı alanlardaki profesyoneller arasında karşımıza çıkan bir yapıda olduğunun altı çizilmektedir. 1970'lerden sonra uzun süreli çalışma ve yoğun stresin yaşandığı yüksek düzeyde insan temaslı meslekler başta olmak üzere yardımcı hizmetlerde çalışanlarda bu hizmetlerin doğasında var olan talepler ve müşterilere kaliteli hizmet sunumuna giderek artan oranda odaklanılması nedeniyle bu iş alanlarında görev yapanlarda tükenmişlik fazlasıyla görülmektedir. Diğer taraftan yine benzer şekilde kamu sektörü kuruluşlarının örgütsel yapıları ve kamu sektörünün diğer özellikleri vb. gibi etkiler nedeniyle de kamu yönetimi ve çalışanlarında "tükenmişlik" kavramının duygusal, fiziksel ya da zihinsel bitkinlik olarak kümülatif bir etkileşimle karşımıza çıkabileceği belirtilmektedir. Bu durumlar dikkate alındığında özellikle düşük moral, olumsuz benlik kavramı, öfke, müşterilere karşı olumsuz tutumlar, artan duygusallık, şüphecilik, depresyon, işten ayrılma ve madde kullanımı gibi sonuçları nedeniyle tükenmişlik konusunun sadece bir sağlık sorunu olarak ele alınmaması bunun yanında konunun iş tatmini ya da memnuniyeti, çalışan sadakati ya da bağlılığı ve hizmet kalitesini de önemli düzeyde etkileyen daha çok sistemsel bir zorluk olarak değerlendirmek gerektiği belirtilmektedir (Perlman ve Hartman, 1981: 2-6).

Tükenmişlik kavramını araştırmaya duyulan ilginin 50 yıldan uzun süredir devam ettiği ve konunun hâlâ güncelliğini kaybetmediği görülmektedir. Özellikle "tükenmişlik sendromu" şeklinde kavram, başta sağlık sektörü olmak üzere eğitim ve teknoloji sektörü çalışanlarını etkilemektedir. Tükenmişlik konusuna ilgili araştırmalar eğilimler, nedenleri ve etkileri hakkında değerli içgörüler sunarken, bu konuda yalnızca istatistiklere odaklanılmaması konuyla ilgili olarak istatistik bulguların ötesine geçilmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Tükenmişlik olgusunu bilinçli bir farkındalıkla ele almak suretiyle hem bireylerin hem de kuruluşların bu durumu önlemeye çalışması ve yine genel refahı teşvik etmek adına proaktif bir yaklaşım sergilemesi oldukça önemlidir. Tükenmişlik konusunda son dönemde Google Akademikte yapılan bir arama, Eylül 2024 itibarıyla 1,91 milyondan daha fazla sonucu orta-

ya koymaktadır. Tükenmişlik ile ilgili olarak karşımıza çıkan bu sonuç sayısı, 2000 yılından bu yana tükenmişliğin araştırılmasına olan ilginin istikrarlı bir şekilde artmış olduğunu göstermekte ve kavramın özellikle Covid-19 salgını sırasında da zirveye ulaştığına dikkat çekmektedir. Tükenmişlik sendromu araştırmaları için en dikkat çekici yıllar sırasıyla 106.000 ve 105.000 yayınlı 2020 ve 2022 olmuştur. Ancak pandemi sonrasında konuya duyulan ilginin biraz düştüğü görülmektedir. Örneğin bu sayı 2023'te 60.700'e doğru bir düşüş eğilimi göstermiştir (Demerouti, 2024: 493). Bütün rakamlara, artan ilgi ve kapsamlı araştırmalara rağmen tükenmişlik konusu, Dünya Sağlık Örgütü (WHO, 2019) tarafından ancak yakın zamanda, Hastalıkların Uluslararası Sınıflandırması'nın bir parçası anlamında resmi olarak mesleki bir terim olarak tanınmıştır. Avrupa Birliği ülkelerinden konuyla ilgili ulusal uzmanlara dağıtılan bir anket çalışmasına cevap veren 23 ülkeden yalnızca dokuzunun (Danimarka, Estonya, Fransa, Macaristan, Letonya, Hollanda, Portekiz, Slovakya ve İsveç'in) tükenmişliği resmi anlamda bir mesleki hastalık olarak kabul ettiği görülmüş diğer ülkelerde ise tükenmişliğin bu tanım içerisine alınmadığı tespit edilmiştir (Demerouti, 2024: 493-494).

Gerçekten günümüzde başta ABD, Kanada ve diğer gelişmiş ülke çalışanları başta olmak üzere tüm sektörlerdeki milyonlarca çalışanın işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları güçten eksik kaldıkları ve çalışmanın anlamını kaybettiği, çalışanın işinden nefret ettiği, hayatına bir amaç koyamadığı zaman diliminden "tükenmişlik" döneminden geçtikleri belirtilmektedir (Malesic, 2022:2-4). Bu tespit aşamasında araştırmalarda "Çalışma dünyasında neden hayatlar tükeniyor?" Sorusunun öne çıktığı görülmektedir. Malesic (2022) "tükenmişlik" olgusunun günümüzde derinlemesine incelenmek istendiğinde tek başına entelektüel bir sorun olarak görülmemesi gerektiğini belirtmekte ve bu noktada konuya "varoluşsal bir sorun" olarak daha geniş bir çerçevede bakmanın gerekliliği üzerinde durmaktadır. Bu tespit oldukça önemli ve gereklidir. Ancak bu çalışmanın bir bölüm yazısı olması nedeniyle daha dar kalıplar içerisinde sınırlı başlıklar altında değerlendirmek durumunda kalacağımızı belirtmek durumundayız.

Yukarıda kısmî olarak ifade ettiğimiz çerçevesiyle tükenmişlik sendromu ABD'de ilk kez Freudenberger (1974) ve Maslach (1976) tarafından yapılan araştırmalarda çalışanların örgütsel bağlılık ve mesleki tatminlerinin olumsuz etkilenmesini tanımlamak üzere kullanılmıştır. Bu bakış açısıyla çalışanın işini yaparken fiziksel ve ruhsal olarak yıpranması ve enerjisinin azalması olarak açıklanan mesleki tükenmişlik, kişide fiziksel ve ruhsal birtakım belirtilere neden olmakta ve bu haliyle çalışanların hem sosyal hem de iş hayatını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu negatif etkiye bağlı olarak çalışma hayatında mesleki tükenmişlik yaşayan çalışanların genel anlamda örgütsel performansları düşmekte, çalışma verimlilikleri azalmakta, üstlendiği görev ve sorumlulukları yerine getirme becerisi ise hemen hemen minimum düzeye inmektedir (Maslach

vd., 2001: 398). Bu değerlendirmeler neticesinde pek çok çalışanın fiziksel, zihinsel ve psikolojik acısının ve kötüleşen durumunun tasviri olarak karşımıza çıkan tükenmişlik olgusuna teorik bir çerçeve ile sınırlı olarak tanım, önem, model ve öneriler üzerinden temas edilerek konuyla ilgili değerlendirmeler yapılmaya çalışılacaktır.

1. MESLEKİ TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ TEORİK ALT YAPISI

1.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı

Tükenmişlik kavramının İngilizce literatürdeki karşılığı olarak kullanılan “burnout” teriminin ilk defa, 1960’ların sonunda bir yayında ortaya çıktığı (Beer vd., 2024: 1) ve yine Greene’in 1961 tarihli, ruhen işkence çektiği için işini bırakan ve Afrika’nın tropikal ormanlarına çekilen bir mimarı anlatan “A Burn-Out Case” romanında kullanıldığı ifade edilmektedir (Köktürk ve Bağcı, 2023: 3).

Bireyde ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenmesi olarak tabir edilen kavram, İngilizcede “job burnout” ya da “staff burnout” olarak adlandırılırken “tükenmişlik–tükenmişlik sendromu–mesleki tükenmişlik” sözcükleriyle Türkçeye çevrilmiştir (Arı ve Bal, 2008: 131-132). Söz konusu kavramı ilk kez kullanan ve bu kavramı alan yazına kazandıran araştırmacı olarak Freudenberg (1974: 159) tükenmişliği; çalışana yüklenen aşırı iş yükünün yanında ondan beklenen yüksek performans nedeniyle bitkin düşmesi, yıpranması ve bunun sonucunda oluşan başarısızlık hâli olarak açıklamaktadır. Freudenberg (1974) uyuşturucu bağımlıları için ücretsiz hizmet veren bir klinikte görev yapan görevlilerin mesleğin ilk zamanlarında idealist ve başarıya adanmış bir olgunlukla çalışmalarına rağmen ortalama olarak bir yıllık gibi bir süreçte gerek motivasyonlarında ve gerekse bağlılıklarında düşüşler gözlemlemiş, bunun dışında çalışanlarda aynı zamanda bir takım fiziksel ve zihinsel semptomlar da tespit etmiştir. Ortaya çıkan belirtilere dayalı olarak yazar “job burnout” kavramını kullanmıştır (Maslach ve Schaufeli, 2018: 5-6).

Maslach ve Jackson (1981) ise sonrasında tükenmişliği kavramsallaştırmaya yönelik en sistematik yaklaşımı getirmiştir. Tükenmişliği, duygusal tükenme (kişinin işi tarafından duygusal olarak aşırı yüklenmiş ve tükenmiş hissetmesi), duyarsızlaşma (kişinin hizmet veya bakımının alıcılarına karşı olumsuz, aşırı derecede duyarsız tepki vermesi) ve kişisel başarı eksikliği (işte yetersizlik ve başarı eksikliği duygularının yaşanması) ile karakterize edilen bir sendrom olarak tanımlamışlardır (Demerouti, 2024: 494). Maslach ve Jackson (1986) daha sonraki çalışmalarında mesleki tükenmişlik sendromunu çalışanların duygusal yönden bitkinleşmesi, duyarsızlaşması ve bireyin kişisel başarısının azalması süreçlerini barındıran psikolojik bir vaka olarak tanımlamak suretiyle söz konusu süreçlerin mesleki tükenmişliğin üç boyutuna işaret eden Maslach Tükenmişlik Envanteri’ni geliştirmişlerdir. Kavrama yönelik alan yazındaki diğer yaklaşımlar incelendiğinde Pines ve Aronson’a (1988)

göre tükenmişlik; bir şevk, enerji, idealizm ve amaç kaybidir ve sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme halidir (Çapri, 2006: 63) denilmektedir. Maslach 2003 yılı çalışmasında terimi bu defa bitkinlik, sinizm ve tükenme duygularını içeren psikolojik bir sendrom ve kronikleşen iş stresörlerine tepki olarak yaşanan yetersizlik olarak tanımlamaktadır. Yine Lewin ve Sager (2007: 1218) tükenmişliği, insanların içinde bulunduğu durum ile yapmaları gereken durum arasındaki kaymanın ve bozulmanın göstergesi şeklinde ifade etmektedir. Bu açıdan tükenmişlik terimi bütünsel yaklaşımla değerlerde, saygınlıkta, ruhta ve iradede bir erozyonu -insan ruhunun erozyonunu- temsil etmekte; yavaş yavaş yayılan, uzun süre devam eden, insanı içinden çıkılması zor, aşağı yönlü bir sarmala sürükler (Blache vd., 2011: 2-4) denilmektedir. Daha sonraki yıllarda Malesic (2022: 2) ise “The End of Burnout” kitabında tükenmişliği “işten kaynaklı beklentiler ve yaşanan gerçeklik arasındaki çekilme deneyimi” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımla yazar tükenmişlik konusunun sadece maaşla ilgili olmadığını onur, karakter ve amaç duygusu gibi daha derin tarihî köklere doğru giden “bir kültürel olgu” olarak görmek gerektiği üzerinde durmaktadır.

Tükenmişlik sendromunun kavramsallaştırılması çerçevesindeki çalışmalarda bulunan Perlman ve Hartman (1982) ilgili literatürden yola çıkarak araştırmacıların kavrama ilişkin bakış açılarında saklı ortak paydaların aşağıdaki şekilde ele alınabileceğini belirtmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 623):

- Yaratıcılığın kaybolması,
- İşe bağlılığın azalması,
- Yıpranma ve başarısızlık duygusu,
- Örgüte kayıtsızlaşma,
- İşe, müşterilere ve çalışanlara yabancılaşma ve
- Müşterilere ve takım arkadaşlarına uygunsuz tavırlar sergileme.

Kavram üzerine yapılan çalışmalar (Pines ve Aronson, 1988; Demerouti vd., 2001; Halbesleben ve Demerouti, 2005) ilerledikçe bu olgunun başlangıçtaki gibi sadece yardımcı hizmetler sektöründe görülmediği aynı zamanda diğer mesleklerde ve sektörlerde kendini giderek daha fazla belli ettiği tespit edilmiştir (Beer vd., 2024: 2). Diğer taraftan yapılan çalışmalarda yine mesleki tükenmişliğin yalnızca bireyin kendisinden kaynaklanmadığı, bununla birlikte çalışma ve etkileşim içinde olduğu ortamdan da kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bu durumun dışında çalışma ortamlarındaki aşırı gergin ve stresli iş akışının ve insan etkileşimli hizmet sektöründe hitap edilen müşteri kitlesinin kendi psikolojik ve duygularına bağlı olarak tükenmişliğin bu tür ortamlarda ortaya çıkma potansiyelinin oldukça yüksek olduğu üzerinde durulmaktadır (Karakiraz ve Kutanis, 2015: 199).

1.2. Tükenmişlik Sendromunun Önemi

Günümüzde bireyler, çalışma hayatının ortaya çıkarttığı gerilimlerin yanında, özel yaşamlarındaki olaylara ve toplumun değişken yapısına uyum sağlama noktasında sürekli olarak gerilimlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Yaşamın çeşitli yönlerden bireyi yıpratması olarak ifade edebileceğimiz tükenmişlik durumu, vücudun uyum sağlama yeteneğinin bozulmasını ve bunun sonucunda yaşanan çöküşü ifade etmektedir. Bunun sonucunda ise bireyden başlayarak topluma açılan birçok olumsuz duruma neden olmaktadır (Dolgun, 2010: 295). Tükenmişlik çalışanlar, müşteriler ve etkileşim içinde oldukları daha büyük kurumlar için de potansiyel olarak çok ciddi sonuçlar doğurabilen bir sorundur (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Bu yönüyle tükenmişlik kişinin tüm yaşamını esir alan, bireyin hem çalışma performansını hem de sosyal ve özel ilişkilerini etkileyen önemli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (İkiz, 2010: 26).

Çağımızın fenomen kavramlarından biri olan tükenmişlik kavramı Dünya Sağlık Örgütü tarafından da 2019 yılında ilk defa Uluslararası Hastalık Sınıflandırılması listesine dahil edilerek “Kronik hale gelmiş iş yeri stresinin başarılı bir biçimde yönetilememesi sonucu yakalanan sendrom” şeklinde tanımlanmıştır (Çınar ve Bulut, 2024: 26). Literatürde tükenmişlik kavramının öneminin, birçok olumsuz örgütsel çıktılar ve bir takım kişisel sorunlarla ilgisi üzerinden anlatıldığı görülmektedir. Cordes ve Dougherty (1993: 637)’e göre konuyla ilişkili olarak tartışılan çıktılardan çoğu, tükenmişliğe özgü olmamakla birlikte, tükenmişliğin ne kadar maliyetli ve zararlı olabileceğini göstermek ve bu problemle etkili bir şekilde mücadele etmek için de daha iyi bir yönetimin ne kadar şart olduğunun altını çizmek için kıymetli bir bilgi niteliği taşımaktadır.

Tükenmişlik sendromu bireylerde aniden ortaya çıkan bir süreçten ziyade yavaş ve sinsi ilerleyen bir süreç halinde gelişmektedir. Bu nedenle de sıklıkla depresyon, kaygı ve stres gibi durumlarla karıştırılmaktadır. Tükenmişliğin bireylerde sağlık ve iş kalitesi açısından çeşitli aksaklıklara yol açtığı yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır (Gaspar, 2024: 2-3). Yapılan çalışmalarda konuya neden önem vermemiz gerektiğini gösteren ve yaşanan tükenmişlik nedeniyle tecrübe edilen on bir faktör üzerinde durulmaktadır (Mehrad, 2019: 17). Bunlar: İşin değersizliği ya da anlamsızlığı; stres ve korku gibi olumsuz duygular, motivasyon azalması ve amaç kaybı; depresyon yani karamsarlık, yanlış bir döngüye girme; madde kullanımı; duygusal geri çekilme nedeniyle toplumdan ve işten uzaklaşmak; performans düşüşü; strese bağlı sağlık sorunları; iletişim problemleri ve hayal kırıklığı. Dolayısıyla tükenmişlik son zamanlarda dikkatlerin üzerine çekilmeye çalışıldığı bir kavramdır.

Tükenmişlik durumu yaşamadan kısa zaman önce, bireylerde bu durumu yaşamasını neden olan ya da tetikleyen baskı ve stres eşliğini artıran sorunlar

meydana gelmiş olabilmektedir. Bazı durumlarda ise herhangi bir olay meydana gelmeden de tükenmişlik sendromu yaşanabilmektedir.

Tükenmişlik sendromu yalnızca olumsuz duyguların mevcudiyeti ile değil, pozitif duyguların yokluğuyla da meydana gelebilmektedir. Özellikle kendini işiyle motive eden bireyler yaptıkları başarıların görülerek takdir edilmesini istemektedir. Başarılarının karşılığını alan bireyler, daha fazla işe odaklanarak daha çok motive olarak çalışmaktadır. Başarıdan alınan haz ve mutluluk gibi pozitif duygular başarısızlıktan oluşan negatif duyguları dengeleyebilmektedir. Fakat bu durumun tam tersi yaşandığında ise birey tükenerek duyarsızlaşma olgusunu yaşamaya başlamaktadır (Cesur vd., 2023: 2-6).

Görüldüğü üzere tükenmişlik gerek bireysel gerekse de örgütsel alanda etkileri olan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin en değerli varlığının insan unsuru olduğu ele alınırsa tükenmişlik yaşayan bir çalışanın da örgüte olan faydasının minimum düzeyde olacağı aşıkardır (Kalfaoğlu ve Kapusuz, 2022: 3). Tükenmişliğin bireysel ve örgütsel düzeyde ortaya çıkardığı olumsuz durumlar olgunun önemini ortaya koymakta ve bu durumlara ilişkin çözüm yolları bulmak ve geliştirmek bu noktada büyük önem arz etmektedir (Hırlak, 2023: 342). Özellikle son dönemde yapılan çalışmalarda tükenmişlik olgusunun pandemi öncesinde önemli görülen bir sorun olmasına karşılık pandemiden sonraki süreçte yaşanan durumlar nedeniyle tükenmişliğin daha ciddi bir sorun olarak görülmesi bilhassa halk sağlığı ve işyeri sağlığı açısından en önemli problemlerden biri olarak öncelik verilmesi gerektiği çalışmalarda belirtilmektedir (Gaspar vd., 2024: 1-3).

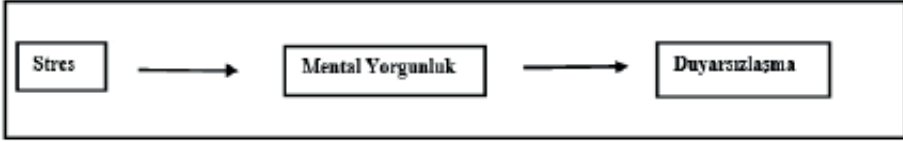
2. MESLEKİ TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

Tükenmişlik literatürüne bakıldığında yaygın olarak kullanılan tükenmişlik tanım ve ölçme araçları da dâhil olmak üzere tükenmişlikle ilgili genel tek bir tanımlamanın olmadığı, tükenmişliğin tanımlanmasına ve ölçülmesine dair birçok farklı görüşün ileri sürüldüğü görülmektedir. Bu tanım ve açıklamalar incelendiğinde ise her bir görüşün farklı bir tükenmişlik modelini ifade ettiği ve bu modellerin de tükenmişliğin farklı bir yönüne odaklandığı görülmektedir (Çınar ve Bulut, 2024: 32). Alan yazın incelendiğinde mesleki tükenmişlik sendromuna yönelik çok çeşitli modellemelerin varlığı dikkat çekmektedir. Bu çalışmada en önemli görülen modeller genel hatlarıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik sendromunun zaman içinde gelişen bir süreçle aşama aşama ortaya çıktığını görüşünde olan Cherniss (1980)'e göre birinci aşamada, işe dair olan talep kaynak dengesizliğinin yarattığı stres yer almaktadır. Burada bireyin sahip olduğu kaynakların, kendisinden beklenenleri karşılamada ye-

tersiz kalması durumunda, kişi yaşadığı zorunluluk sebebiyle stres içine girmektedir. İkinci aşamada, yaşanan bu stres bireyin zihinsel olarak yorulmasına ve tükenmesine neden olmaktadır. Bu aşamada birey stresle başa çıkmak için, kendine özgü yöntemler geliştirir. Eğer bu aşamayı kişi başarı ile yönetebilirse, süreç tamamlanmaktadır. İkinci aşamayı başarı ile tamamlayamayan kişi için ise üçüncü ve son aşamada biriken tükenmişlik, çalışanın alaycı tutumlar sergilemesine ve zamanla duygusal olarak işten kopmasına ve tükenmesine sebep olmaktadır (Brenner, 2020: 9). Cherniss tükenmişlik modelini gösteren şema Şekil 1’de sunulmaktadır.

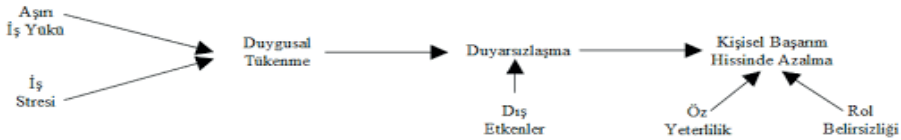


Şekil 1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Brenner, 2020: 9

1.2 Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach ve Jackson (1981) tarafından ortaya atılan mesleki tükenmişlik modeli; özellikle hizmet yoğun sektörlerde diğer insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda olan ve yapılan iş gereği yoğun duygusal isteklere maruz kalan kişilerde görülen, fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, birey tarafından mesleğe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz davranışlar şeklinde yansımaları ile oluşan bir sendrom olarak açıklanmaktadır. Modele ilişkin şema aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 2. Maslach Tükenmişlik Modeli

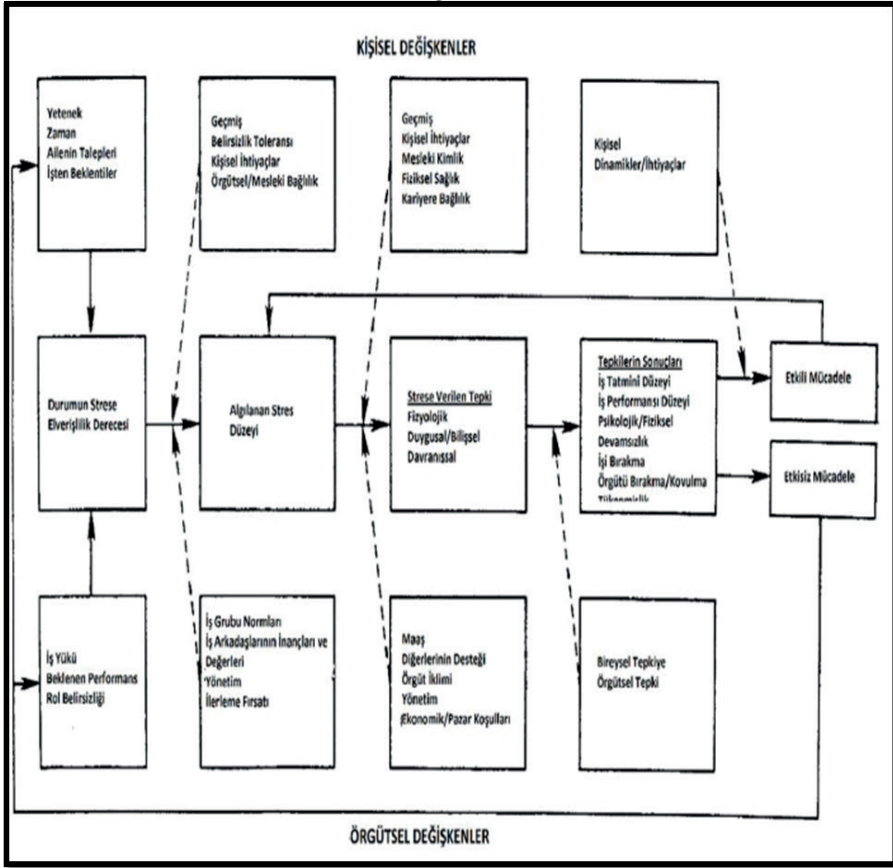
Kaynak: Lewin ve Sager, 2007: 1218

Şekil 2’ye göre duygusal olarak tükenmeye başlayan birey, buna bir tepki ve başa çıkma stratejisi olarak insanlar ilişkisi ve iletişimde duyarsızlık yaşayarak kendini psikolojik olarak uzaklaştırmaktadır. Duyarsızlaşmanın ilk evrelerinde birey, hizmet verdiği müşteriler ve işverenin beklentileri ile içinde bulunduğu durum arasında uyumsuzluğu fark etmeye başlamaktadır. Bu durum, bireyde yetersizlik duygusuna neden olarak bireyin kişisel başarı hissini azaltmasıyla neticelenmektedir (Maslach vd., 2001: 401-403).

1.3. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Stres paradigması olarak da bilinen Perlman ve Hartman (1982) tarafından geliştirilen modelde tükenmişlik sendromunda temel etkenin stres olduğu

üzerinde durulmaktadır. Tükenmişlik sendromunu; ortamdaki kaynaklı stres derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu olmak üzere dört aşamadan oluştuğu belirtilerek modelin en önemli basamağı olan ilk aşamanın (stres derecesi) temelde bireyin sahip olduğu beceri ve yeteneklerin örgütün gereksinimlerini karşılamakta yeterli olmaması ve bireyin yaptığı işin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaması hali olmak üzere iki nedenden kaynakladığı savunulmaktadır. Bireyin algıladığı stres düzeyi şeklinde ele alınan ikinci aşamada strese neden olan pek çok durum olmasına rağmen, bunlar birey tarafından stres olarak algılanmaz. Üçüncü aşama ise strese karşı verilen çeşitli kişisel ve örgütsel değişkenler tarafından belirlenen fizyolojik ve davranışsal unsurlar olmak üzere üç ana tepki davranışlarını oluşturmakla birlikte dördüncü aşama, bireyin iş yapma düzeyi ya da iş doyumunda bir değişim, psikolojik ya da fizyolojik sağlık durumunda bozulmalar ve iş bırakma gibi durumları içermektedir (Perlman ve Hartman, 1982; Baysal, 1995). Modele ilişkin şema Şekil 3'te gösterilmektedir.

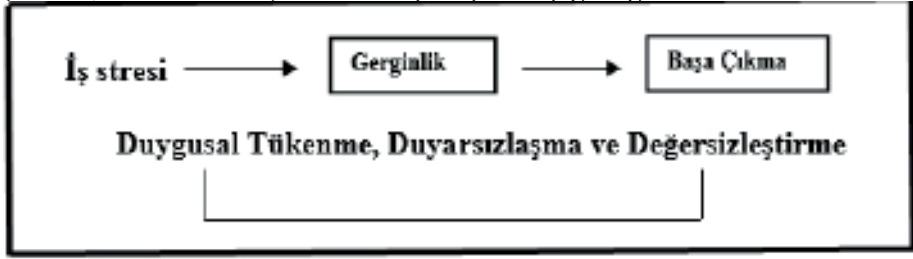


Şekil 3. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Perlman ve Hartman, 1982: 44-45

1.4. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik sendromunun birinci basamağı olan duygusal tükenme bu modelin en önemli unsuru olarak ön plana çıkmaktadır. Çünkü modele göre duygusal tükenmişlik boyutunun, tükenmişliğe müdahale noktasında kritik öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Gaines ve Jermier (1983)'e göre mesleki tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişinin başarılarını değersizleştirme süreçlerinin birbirini takip etmesinde oluşmaktadır. Modelin tasarımcılarına göre tükenmişliğin en önemli göstergesi olarak kabul edilen duygusal tükenmişlik; fiziksel yorgunluk, gerginlik, anksiyete, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımı, insanlardan uzaklaşma, eş ve çocuklarla olan kötü ilişkiler gibi diğer gerginliklerle ilişkilidir. Aynı zamanda duygusal tükenmişlik, iş deneyiminin hem kronik hem de yoğun olan, yaygın ve duygusal yönlerini yakalayan gerginlik kavramlarından biri olarak tanımlanmaktadır (Gaines ve Jermier, 1983: 567-586). Modele ilişkin şema aşağıda gösterilmektedir.



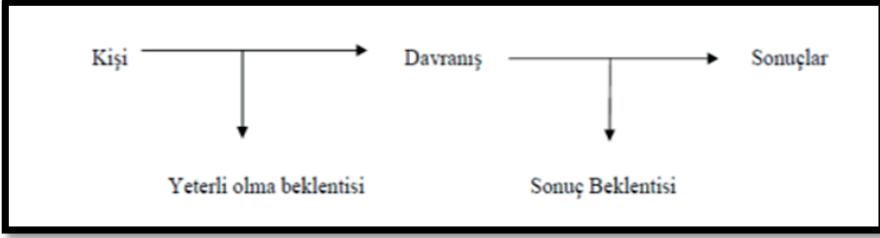
Şekil 4. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Gaines ve Jermier, 1983: 574

1.5. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier (1983) modelinin ilk boyutu olan pekiştirme beklentileri boyutu, belirli iş sonuçlarının bireyin açık ya da örtülü hedeflerini karşılayıp karşılamadığına ya da gelecekte karşılayıp karşılamayacağına yönelik beklentileri içermekle birlikte söz konusu beklentilerin yeterince karşılanmaması durumunda artan memnuniyetsizlik, tükenmişliğe sebep olarak gösterilmektedir (Salerno, 1991: 3-4). Sonuç beklentileri şeklinde adlandırılan ikinci boyut, istenen sonuçları üretmek için ne tür davranışların gerekli olduğunu açıklamaktadır. Söz konusu dördüncü boyutu olan bağlamsal işleme ise insanın bağlam içinde bilgi işleme olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca söz konusu modelde tükenmişlik sendromunun bireysel ve çevresel etkenler kaynaklı, zamanla ortaya çıkan bir stres döngüsü olduğunu önemle vurgulanmaktadır.

Modele ilişkin şema Şekil 5'te gösterilmektedir.

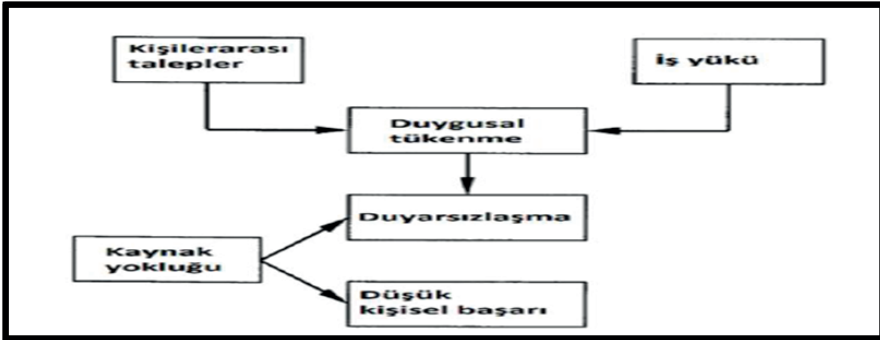


Şekil 5. Meier Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Sarıkaya, 2007: 38

1.6. Leiter Tükenmişlik Modeli

Leiter (1991) tarafından geliştirilen tükenmişlik modeline göre mesleki tükenmişlik, hizmet sektöründe görev alan çalışanların kronik stresine dayalı bilişsel ve duygusal bir tepki olarak kavramsallaştırmaktadır. Model özellikle işin, arzuların yerine getirilmesinde, yaşam hedeflerine ulaşılmasında ve çeşitli sosyal temaslar için fırsatlar sağlanmasında oynadığı merkezi rolü esas almaktadır (Leiter, 1991: 125). Bu modelde de duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun en önemli unsuru olarak ön plana çıkmakla birlikte duygusal tükenmenin tükenmişliğin iş ortamındaki stres faktörlerinin niteliğine ve yoğunluğuna en duyarlı boyut olduğu varsayılmaktadır. Diğer taraftan duygusal olarak tükenmemiş, ancak müşterilere karşı kişisel olmayan bir bakış açısına sahip olan ya da kendi başarılarına ilişkin değerlendirmelerinde azalma olan çalışanların, tükenmişlik dışında işle ilgili bir sorunu olduğu vurgulanmaktadır. Araştırmacıya göre çalışanlarının kapasitelerini aşan organizasyonlardaki ek talepler ya da yetersiz destek, bireylerde psikolojik baskıya ve strese neden olmaktadır. Bunun sonucunda mesleki tükenmişlik süreci başlayan çalışanlar, müşterilere ilişkin algılarını duyarsızlaştırarak ve kendilerini tükenme duygularından yalıtarak tepki verirler. Çalışanlar örgütsel bağlılıklarını kaybettikçe ve tükenme devam ettikçe başarısızlık hissine kapılmakta ve neticede tam anlamıyla tükenmişlik sendromuna maruz kalınmaktadır (Leiter, 1989: 15).



Şekil 6. Leiter Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Schaufeli, 1999: 28; Köktürk ve Bağcı, 2023: 28

2. MASLACH TÜKENMİŞLİK MODELİ BOYUTLARI

Mesleki tükenmişliğe neden olan faktörler ve tükenmişlik belirtilerine yönelik alanda kabul gören en yaygın ve kapsayıcı değerlendirmenin Maslach tükenmişlik modeline ait olması nedeniyle bu başlık altında söz konusu modelin alt boyutları ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1. Duygusal Tükenme

Bu boyutta kişide, duygusal tükenme hissi artmakta ve kişi duygusal kaynaklarının tükendiğini ve kendini işine veremeyeceğini hissetmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Böylece kişide yaşama ve çalışmaya karşı enerji düşüklüğü hali başlamakta ve birey artan iş temposu altında duygusal ve psikolojik olarak yıpranıp kendi kendine enerjisini tüketmektedir. Bu durumda kişi, kendini duygusal olarak, bilinçli ya da bilinçsizce zorlamakta ve insanların yoğun duygusal beklentileri altında ezilmektedir (Silah, 2005: 71). Duygusal bir yorgunluk yaşayan birey, duygusal kaynaklarının tükendiğini hissetmekte organizasyon içinde kendisinin eskisi kadar iyi ve sorumlu davranmadığını düşünmektedir. İş kaynaklı stres ve kaygı duygusuyla baş edemeyen birey, ertesi gün işe gitmekte zorlanmakta dolayısıyla işe gitmeme, psikosomatik nedenlerle işe devamsızlık, hatta iş bırakma gibi hem çalışan hem de organizasyon açısından olumsuz sonuçlar doğurabilecek gelişmelerle karşılaşmaktadır (Kayabaşı, 2008: 195). Sonuçta bu boyut işte gösterilen psikolojik çabaların sonucunda hissedilen bitkinlik hissi ve duygusunu, yorgunluk, güçsüzlük gibi ifadelerle de tanımlayarak bu duyguyu yaşayan kişilerin, iş görevleriyle başa çıkmak için artık yeterli duygusal enerjiye sahip olmadıklarını ve işi yapmada zorluk çektiklerini ifade etmek için kullanılmaktadır (Valsania ve diğ., 2022: 3).

1.2. Duyarsızlaşma

İnsanlararası iletişimdeki problemlere işaret eden duyarsızlaşma, organizasyon çatısı altında müşterilere yönelik olumsuz, kaba ve katı tutum ve davranışlar sergilenmesine neden olmakla birlikte iş ve meslek hayatına karşı nötrleşmenin ortaya çıkmasını beraberinde getirmektedir (Maslach vd., 2001: 403). Duyarsızlaşma yaşayan birey, kendini fiziksel ve duygusal olarak bitkin ve yorgun hissetmekle birlikte iş ve mesleği ile ilgili görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmek hususundan daha fazla enerjiye ihtiyaç duymaktadır. Süreç içinde kişi, iş çevresinde hizmet alıp verdiği ve etkileşimde olduğu kişileri bir nesne gibi görmekte, muhatabına insancıl tutumlar sergilemek yerine eşya gibi davranmaya başlamaktadır (Silah, 2005: 39-42). İş hayatında ilişki halinde olduğu kişilere umursamaz, alaycı ve küçümseyici tavırlar geliştirerek, iş arkadaşlarını kategorize edip lakap takabilir. Bireyde sıklıkla uyku bozuklukları, baş ağrılarına yatkınlık ve vücutta pek çok ağrı semptomları ile sağlık problemleri görülebilir (Blache vd., 2011: 9). Kısaca, tükenmişliğin kişilerarası bileşeni olarak bu boyut, yapılan işe ve/veya onu alan kişilere karşı çekilme,

kayıtsızlık ve ilgisizlik tepkisi olarak ortaya çıkmakta ve olumsuz veya uygun-suz tutum ve davranışlara, sinirliliğe, idealizm kaybına ve genellikle hizmet kullanıcılarına, hastalara ve/veya müşterilere karşı kişilerarası kaçınmaya dönüşmektedir (Valsania ve diğ., 2022: 3).

1.3. Kişisel Başarının Azalması

Maslach modelinin son halkası olan kişisel başarıda azalma ya da başarısızlık hissi boyutu, çalışanın görev alanı içinde mesleğiyle ilgili eylemlerinde kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması (Maslach vd., 2001: 399) şeklinde açıklanmaktadır. Başka bir anlatımla tükenmişlik sendromunun söz konusu boyutuna maruz kalan birey, kendisi ve iş yaşamındaki performansı ile ilgili olumsuz değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bu evrede depresyon, moral düşüklüğü, içe kapanma, üretkenliğin azalması, meslekle ilgili iş ve işlemlerin üstesinden gelememe gibi durumlar gözlenmeye başlamaktadır. Kişi işinde ilerleyemediği, boşuna çalışıp çabaladığı, gereksiz zaman harcadığı gibi düşüncelerle kendi kendine suçluluk hisseder ve değersizlik duygusuna kapılarak aşağılık kompleksine girer (Maslach, 1982: 32; Silah, 2005: 165). Maslach modelinde duyarsızlaşmanın en önemli göstergelerinden biri geleceğe yönelik umudun tükendiği, yanlış giden hiçbir şeyiz düzelme olasılığının olmadığı algısının yerleşmesidir. BÖzetle, bu boyut, olumsuz bir profesyonel öz değerlendirme ve işi etkili bir şekilde yapma becerisine dair şüpheler ile sonuçları olumsuz değerlendirme eğiliminin artmasıyla yansıtılmakta ve ayrıca üretkenlik ve yeteneklerde azalma, düşük moral ve daha düşük başa çıkma becerileriyle sonuçlanmaktadır (Valsania ve diğ., 2022: 3).

3. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Tükenmişlik sendromunun çok çeşitli faktörlerden kaynaklandığı öne sürülmekte ve farklı başlıklar altında ele alınabilmektedir. Ancak bu çalışmada konu “bireysel faktörler” ve “örgütsel faktörler” olmak üzere iki temel neden üzerinden değerlendirilmeye çalışılacaktır.

3.1. Bireysel Faktörler

Tükenmişlik sendromunun karmaşıklığı nedeniyle, tükenmişliğin kişiden kişiye farklı şekilde ortaya çıkması şaşırtıcı değildir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, kişilik özellikleri, kontrol odağı ve meslekten beklentiler şeklinde sıralanan faktörler mesleki tükenmişliği etkileyen bireysel etkenler arasında gösterilmektedir (Arı ve Bal, 2008: 136-137). Bahsedilen faktörler tükenmişlik sendromuna doğrudan neden olduğu gibi dolaylı olarak da tükenmişlik sendromunun artmasına yol açmaktadır. Mesleki tükenmişliğin bireysel nedenleri aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

1.1.2. Cinsiyet

Maslach ve Jackson (1981) aynı meslek grubunda görev yapmakta olan

kadın ve erkek çalışanların tükenmişlik düzeylerinin farklı boyutlarda olduğunu vurgulamakla birlikte duygusal tükenme düzeyinin kadınlarda; duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissini ise erkeklerde daha yoğun olduğu dile getirilmektedir. Buna göre kadınların erkeklere oranla duygusal tükenmeye daha yatkın oldukları söylenebilir. Purvanova ve Muros (2010)'a göre erkek ve kadın egemen meslekler karşılaştırıldığında, beklenilenin aksine cinsiyet farklılığının duygusal tükenme üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisinin olmadığı belirtilmektedir. Kadınlar duygusal olarak daha fazla tükenmişlik yaşarken, erkekler daha fazla duyarsızlaşma sergiler. Bu cinsiyet farklılıkları ABD'de AB'den daha belirgindir. Ancak, cinsiyet farklılıkları erkek tipi meslekler ile kadın tipi meslekler arasında önemli ölçüde değişmemiştir ve bu da tamamen cinsiyete dayalı farklılıklardan ziyade iş ile ilgili etkiler olduğunu düşündürmektedir (Demerouti, 2024: 498). Ancak iş hayatındaki genel inanişaya göre kadınlar erkeklere göre daha fazla bir duygusal tükenme ya da zorlanma içerisinde olabilir. Böyle olmakla birlikte çalışmaların bu konuda tümüyle benzer sonuçlar vermediği zaman zaman birbiriyle tutarsız bulgulara ulaşıldığı görülmektedir (Bostjancic vd., 2015: 45). Örneğin öğretmenler ile yürütülen çalışmalarda bazı araştırmaların cinsiyetin tükenmişlikte önemli bir etkisi olduğuna dair sonuçlar ortaya koymasına rağmen (Kasalak ve Dağyar, 2021; Pavlidou ve diğ., 2022) Raducu ve Stanculescu (2022) gibi araştırmacıların çalışmasında ise böyle bir sonucun ortaya çıkmadığı ifade edilmektedir (Einav ve diğ., 2024: 841).

1.1.3. Yaş/mesleki kıdem

Tükenmişlik sendromuna etki eden bireysel faktörler arasında en öne çıkan etken yaş olarak görülmekle birlikte yapılan çalışmalarda (Şerik vd., 2016; Öztürk vd., 2020; Delibaş, 2021) yaş ve tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir korelasyon olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca erken yaşlardaki bireylerde tükenmişlik sendromu belirtileri ileri yaşlardaki bireylere oranla daha fazla görülmektedir (Maslach vd., 2001). Bu açıdan kişinin bir işte yaşı ya da mesleki kıdemi mesleki tükenmişliği etkileyen önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışma hayatına henüz adım atmış genç bir çalışanın mesleğe yönelik deneyim eksikliğine bağlı olarak işe uyum sorunları daha fazla görülmekte bu durum ise bireyin kaygı ve stres düzeyini yükselterek mesleki tükenmişliğe giden yolu açmaktadır (McCormack ve Cotter, 2013: 104). Aguayo ve arkadaşlarının (2017) yaptığı bir meta-analiz çalışmasında sosyo-demografik faktörlerin (yaş, cinsiyet, medeni durum ve çocuk sayısı) polis memurlarının tükenmişliği üzerindeki etkisini araştırmıştır. Cinsiyet ve yaş arasında önemli bir korelasyon görülmezken, mesleğin bir rol oynadığı görülmüştür. Yazarlar, bu alandaki araştırmaların kesin bir sonuca varamadığı sonucuna varmışlardır (Demerouti, 2024: 498). Holdsworth, Hoel ve Zapf (2013) tarafından yapılan araştırmada ise yaşlı hastaların duygu kontrolü ve stresle aktif başa çıkmada daha olumlu bir gidişata sahip olmaları nedeniyle daha az tükenmişlik yaşaya-

bileceği üzerinde durulmaktadır (Bostjancic vd., 2015: 45). Bu konuda bütünüyle tutarlı sonuçlara ulaşamadığı görülmektedir.

1.1.4. Beklenti düzeyi ve minnettarlık

Beklenti, bireyin herhangi bir eylemi sonucunda ödül ya da ceza alma durumuna işaret eden bir süreçtir. Bu bağlamda bireyin iş hayatındaki başarıları büyük ölçüde, ödüllendirilmiş bir davranış kaynaklı gerçekleşmektedir (Tedrick ve Winslow, 2015: 598). Başka bir anlatımla dışsal pekiştiriciler (maaş ikramiyesi, ek ödeme, sosyal statü, üstün hizmet belgesi vb.) çalışanın motivasyonunu belirlemekle birlikte çalıştığı kurum ve mesleğine yönelik bireysel yeterliliklerine dair gerçekçi olmayan beklenti geliştiren bireylerde mesleki tükenmişlik düzeyi daha fazla görülmektedir (Arı ve Bal, 2008: 138). Bu bağlamda işe henüz başlayan bireyler, ilk etapta gerek çalıştıkları kurum ile gerekse de kendileri ile ilgili olarak fazla beklenti içerisine girmektedirler. Özellikle, üstlerin takdirini kazanamama, mesleki gelişime dair beklentilerin karşılanmaması ve zaman içinde bireyin gözünde işin çekiciliğini yitirmesi gibi sebepler bireyde tükenmişliğe neden olmaktadır. Genç ve deneyimsiz çalışanların beklenti düzeylerinin yüksek olmasından kaynaklı mesleki tükenmişlik belirtileri görülme olasılığı artmaktadır. Minnettarlık ise kişinin hayatının olumlu yönlerini, ister önemli ve merkezi isterse tesadüfi ve sınırlı olsun, takdir etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bireyler başkalarından veya çeşitli koşullardan aldıkları yardımı, ilgiyi ve desteği fark edip kabul ettiklerinde ortaya çıkan duygusal bir tepki olarak minnettarlığın insanların kişisel kaynaklar oluşturmasına, tükenmişlik durumunda olumlu başa çıkma mekanizmaları geliştirmesine ve olumlu düşünme kalıplarını güçlendirmesine yardımcı olduğuna inanılmaktadır. Örneğin, Guan ve Jepsen (2020) tarafından yapılan bir çalışma, minnettarlığı sağlık ekipleri için olumlu bir kaynak olarak tanımlamış, bilişsel aşırı yüklenmenin duygusal tükenme üzerindeki etkilerini ve tepki modülasyonunun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerindeki etkilerini tamponladığını göstermiştir. Yine benzer bir bulgu eğitim öğretim alanında da gözlemlenmiş ve öğretmenlerin minnettarlık duygusuyla ilgili müdahaleleri de içeren okul temelli pozitif psikoloji müdahalelerinin mesleğin talepleriyle başa çıkmalarına ve tükenmişlik sendromu olasılığını azaltmalarına yardımcı olduğu belirtilmiştir (Einav ve diğ., 2024: 830).

1.1.5. Medeni durum

Çalışanların medeni durumları da tükenmişliği etkileyen bir diğer faktör olarak görülmektedir. Özellikle bekâr olanların evlilere göre; çocuk sahibi olmayanların ise çocuk sahibi olanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir. Bu bulgu evlilerin genel yaşam doyumlarının bekârlara göre daha fazla olmasına bağlanmaktadır. Yine evli bireylerin kişilerarası ilişkiler ve krizler ile başa çıkmada deneyim sahibi olduğu, problem çözme becerilerini geliştirmiş olabilecekleri üzerinde durulmaktadır (Maslach vd., 2001: 410). Bu sonuçlarda

bekâr çalışanların evli olanlara göre işlerine daha fazla odaklandıkları, daha çok çalıştıkları, mesleğe daha idealist yaklaştıkları bu nedenle de daha fazla tükenmişliğe maruz kaldıkları ortaya çıkmaktadır. Çoğaltay ve arkadaşlarının (2017) yaptığı bir araştırmada benzer şekilde bekâr çalışanların duyarsızlaşma boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını tespit etmiştir. Evli çalışanların aile kurma ve onu ayakta tutma görev ve sorumluluğunun verdiği dayanıklılık, artan maddi yükümlülükleri karşılama becerisine sahip olmaları nedeniyle bekâr çalışanlara nazaran tükenmişliğe daha dirayetli olduklarına inanılmaktadır. Alsalhe ve arkadaşları (2021) tarafından yürütülen bir araştırmada da medeni durumun, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile ilişkili olduğu ve özellikle bekâr kişilerin daha yüksek bir tükenmişlik sendromu yaşadıkları belirtilmiştir (Demerouti, 2024: 498). Konuyla ilgili diğer çalışmalarda da evli çalışanların yaşam masraflarını bir partnerle paylaşabilmesi ve bu şekilde mali sorumluluklarını azaltmasının getirdiği rahatlama hissini ayrıca çocukların varlığının, evde ev işi yapmanın tükenmişlik hissine olumlu bir şekilde etkide bulunduğunu ve tükenmişliği azalttığı üzerinde durulmaktadır (Bostjancic vd., 2015: 46).

1.1.5. Eğitim seviyesi

Bireylerin almış oldukları eğitim, tükenmişlik düzeyinde etkili olan bir diğer etmendir. Bu konuda yapılan çalışmalar, çelişkili sonuçlar ortaya koymaktadır. Dikkat çeken bir husus, çalışmaların büyük çoğunluğunda eğitim arttıkça tükenmişlikle mücadelede başarının artacağı dolayısıyla eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında ters bir ilişki olacağı varsayımında bulunulmasına rağmen, sonuçlara bakıldığında eğitim arttıkça tükenmişliğin de arttığının gözlenmesidir (Köktürk ve Bağcı, 2023: 53). Maslach ve Jackson'a (1981) göre de bireyin eğitim seviyesi yükseldikçe özellikle duygusal tükenmişlik seviyesi de artmaktadır. Diğer bir anlatımla lisans ya da lisansüstü eğitim mezunu kişiler, üniversiteyi bitirmemiş ya da üniversite eğitimi almamış kişilere kıyasla daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Bu durum, bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe geleceğe yönelik kariyer beklentisinin de aynı doğrultuda arttığını göstermekle birlikte bireyde kaygı ve strese neden olmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 137). Eğitim düzeyi yüksek olan birey, iş hayatında çeşitli yönlerden bu konforu yaşamak istemekte bu yöndeki beklentisi karşılanmadığında ise tükenmişlik sendromuna yakalanmaktadır. Alsalhe ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan araştırmada yine eğitim geçmişinin tükenmişliği etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre bir kişinin eğitim geçmişi ne kadar yüksekse, çabaları ve dolayısıyla mesleki beklentileri de o kadar büyük olacağından dolayı, bu durum çalışanları tükenmişliğe daha yatkın hale getirir, denilmektedir (Demerouti, 2024: 498).

1.1.6. Kişilik yapısı

Kişilik; bireyin duygusal, fiziksel ve zihinsel özelliklerinin bir bütünü olarak görülmekte ve doğumdan ölüme kadar süren bir süreci kapsamaktadır.

Kişilik farklılıklarının bireylerin iş ortamlarında yaşanan durumları farklı algılamalarına ve farklı tepkiler gösterip, farklı çözümler üretmelerine neden oldukları bilinmektedir. Bireyin tüm davranış ve tutumlarının dışı vurulması olarak değerlendirilen kişilik ve tükenmişlik ilişkisine geçmişten günümüze doğru yaklaşımla iki yelpazeden bakılabilir (Angelini, 2023: 2). Bunlardan birincisi A ve B kişilik tipi olarak duruma yaklaşmayı ifade etmektedir. Bu doğrultuda 1960 yılında Friedman ve Rosenman tarafından yapılan çalışma ile kişilik, A ve B kişilik tipi olmak üzere ikiye ayrılmıştır. A kişilik tipi, işyerinde çok çalışan, sürekli kendisini diğer çalışanlar ile kıyaslayan aşırı rekabetçi, yaşamında zaman baskısı hisseden, aşırı kontrol ihtiyacına sahip, asosyal ve heyecanlı tipler olarak tanımlanırken; B tipi kişilik ise kendinden emin, daha sakin ve yüksek sosyal iletişim becerisine sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda tükenmişliğin, A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerde B tipi kişilik özelliğine sahip bireylere nazaran daha fazla görüldüğü tespit edilmiştir (Maslach vd., 2001: 411). Bu konuda ikinci bir değerlendirme ise Beş Faktör Modeli'ne göre kişilikle ve tükenmişlik ilişkisini ele almaktır. Bu yaklaşımdan bakıldığında modelin kişiliği kişilik beş boyutta değerlendirdiği görülmektedir. Dışadönüklük boyutu; konuşkanlık, enerji ve atılganlık gibi daha spesifik özellikleri içermektedir. Uyumluluk boyutu; nezaket, sakinlik, esneklik, iş birliğine yatkınlık, bağışlayıcı olma, yumuşak kalplilik ve hoşgörü gibi özellikleri kapsamaktadır. Sorumluluk boyutu; dikkat, sabır, plana göre hareket etme, başarıya odaklılık, kararlılık gibi kişilik özellikleriyle ilgidir. Gelişime açıklık boyutu; bireyin yeni bir şeyler öğrenme ve keşfetme arzusuna karşılık gelmektedir. Nevrotizm boyutu; spesifik olarak kaygılı, öfkeli, kin besleme ve depresif olma özellikleriyle öne çıkmaktadır (Köktürk ve Bağcı, 2023: 55; Angelini, 2024: 2; Erden, 2024: 39-40). Tükenmişlik ve kişilik ilişkisini çok boyutlu inceleyen bu çalışmalarda tükenmişlik sendromunu geliştirme olasılığı en yüksek olan kişilerin belirlenmesine çalışılmıştır. Bu çalışmalarda daha yüksek düzeyde nevrozluğun daha düşük düzeyde uyumluluk, dışı dönüklük, deneyime ya da gelişime açıklık ve sorumluluk ya da vicdanlılık boyutlarının bireylerin tükenmişlik yaşamalarına yatkınlık anlamına geldiği tespit edilmiştir (Angelini, 2024: 29).

1.1.7. Kontrol Odağı

1954'te Amerikalı psikolog Julian B. Rotter tarafından geliştirilen kavram, bireyin başarı ve başarısızlık durumunun kendi kontrolünde ya da şans, kader gibi faktörlerin etkisinde olduğuna dair beklentiler için kullanılmaktadır (Şeker ve Yavuzer, 2017: 920). Kontrol odağı kavramı iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç kontrol odağından kasıt, kişinin hayatına dair gelişmelerin kendi yetenek ve çabasına bağlı olduğuna inanmasıdır. Dış kontrol odağına sahip bireyler ise yaşadıkları olay ve gelişmeleri başkalarına bağlayan, şans, kader ve kısmet gibi kavramlar üzerinden gelişmeleri analiz eden karakterler olarak tanımlanmaktadır (Maslach vd., 2001: 410).

Kontrol odağı bakımından düşük dayanıklılık sergileyen bireylerde (günlük aktivitelere katılım, olaylar üzerinde kontrol duygusu ve değişime açıklık gibi) tükenmişlik görülme oranı daha yüksektir. Ayrıca Aslan ve Doğan (2020) ile Talak (2022) tarafından dış kontrol odağına sahip bireylerin çalışma motivasyonlarını dışsal pekiştirmelerle beslemelerine karşın iç kontrol odağına sahip bireylerin motivasyon kaynaklarının daha çok içsel pekiştireçler olduğu belirtilmektedir.

4. 2. Örgütsel Faktörler

Kişinin tükenmişlik sendromu yaşamasına neden olan örgütsel faktörler arasında pek çok unsur bulunmakla birlikte aşırı ya da eksik iş yükü, çalışan kişi sayısı, ödül yetersizliği, rol belirsizliği ve rol çatışmaları, kontrol, sosyal destek, liderlik tarzı ve mütekabiliyet faktörleri en fazla karşılaşılan etkenler arasında yer almaktadır. Söz konusu etkenler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

1.1.1. Aşırı/az iş yükü

Çalışanın kapasitesi üzerindeki aşırı ya da bilgi, beceri ve donanımlarının altındaki az iş yükü hem örgüt hem de birey için olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Fazla iş yükü, kişinin yaptığı işin kalitesini düşüren, çalışma yaşamında bireylerin motivasyonlarını etkileyen, arkadaşlık kurmalarını engelleyen bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (McCormack ve Cotter, 2013: 38). Aşırı iş yükü genellikle, işverenin çalışanından gereğinden fazla talepte bulunması şeklinde kendini göstermekle birlikte aynı zamanda bireye yanlış türde iş verilmesi ya da bireyin verilen işle ilgili makul miktarda beceri ya da eğiliminin olmaması durumlarında da görülmektedir (Maslach vd., 2001: 414). Çalışana iş yerinde kapasitesinin altında görev ve sorumluluklar verilmesi de tükenmişliği etkileyen bir diğer örgütsel faktördür. İş yerinde bireye az iş yükü verilmesi kişide, amirlerinin kendisine güvenmediği ve bu yüzden kişinin organizasyon içerisinde yükselmesine imkân verilmeyeceği ya da daha çok iş yapmadığı takdirde kendisinin başarısız olduğunu düşünmesi yönünde bir algı oluşturacaktır. Çalışanın bu şekilde bir algıya sahip olmasının altında yatan temel etken, organizasyona katkısına yönelik aşırı beklentisiyle açıklanmaktadır (Klarreich, 1996: 126). Sağlık çalışanlarıyla yürütülen bir araştırmada hasta yükünde ve gerçekleştirilen bakım miktarında (iş yükü) artış yaşayan katılımcılarda daha yüksek duygusal tükenmişlik tespiti yapılmıştır. Bu çalışmaya göre haftada 50 saatten fazla çalıştığını bildiren katılımcılar, 20-40 saatlik çalışma haftaları çalışanlara kıyasla daha yüksek duyarsızlaşmaya sahipti. Ayrı bir çalışmada ise algılanan ağır iş yükünün, diğer sağlık meslekleriyle karşılaştırıldığında klinik destek personeli arasında (yani hemşireler, doktorlar, idari/klinik dışı personel) refah, dayanıklılık ve stres faktörlerinde daha yüksek bir sonuca ulaştığını bulmuştur (Norful vd., 2024: 9)

1.1.2. Çalışan kişi sayısı

Hizmet verilen kişi sayısı arttıkça, çalışanda bilişsel, duyuşsal ve emosyonel yük oluşacaktır. Kişinin zamanının büyük çoğunluğunu hizmet verdiği alanda geçirdiği düşünöldüğünde birey, zaman zaman ufak molalar vermeye ve kontrol edilmediği rahat bir ortamda bulunmaya çok az fırsat bulacaktır (Baysal, 1995: 39). Bu hususla paralel olarak özellikle çalışan kişi sayısının az olduğu örgütlerde, bireye düşen iş yükü miktarı artmaktadır. İş yükü artan birey, yeterince mola verme ve dinlenme imkânı bulamayacağı için bu durum bireyde stres yaratmakta, artan stres ise bireyi tükenmişliğe daha açık hale getirmektedir (McCormack ve Cotter, 2013:38). Küresel rekabet baskıları ve pandemi döneminin artan duygusal tükenmişlik ve artan personel devir oranlarıyla temsil edildiği söylenmektedir. Özellikle çalışanların işi bırakmasının ya da işten ayrılmasının ortamı daha istikrarsız kılmak ve hasta bakımını zorlaştırmak gibi örgütsel etkileri yanında personel yetersizliği nedeniyle kurumların mevcut istekleri karşılama da gerçekçi olmayan talepleri nedeniyle çalışanların ciddi bir tükenmişlik yaşadığı belirlenmiştir (Seyffert vd., 2024: 2).

1.1.3. Ödül yetersizliği

Ödüllendirme yöntemlerine terfi, prim ya da maaş artışı, övme, takdir etme, sorumluluk artışı ve statü değişimi örnek olarak gösterilebilir. Ödüllendirme, çalışan personele kurum aidiyetinin kazandırılması, etkili ve verimli çalışmaya devamlılığının sağlanması noktasında önemli görölmektedir. Diğer taraftan etkili bir şekilde kullanıldığı takdirde ödöl, bireyin işten ayrılma, devamsızlık, başarı ve bağlılık gibi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Koçel, 2007:493; Taba, 2018: 67). Ödöl yetersizliği ya da hiç ödüllendirme yapılmaması hem yapılan işi hem de çalışanı değersizleştiren bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Chisholm vd. (2016)'ne göre yüksek çaba ve düşük ödöl sistemi, tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmişliği daha fazla etkilemekte ve arttırmaktadır. Esen (2019) ve Kılınç (2024) tarafından sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışmalarda katılımcılar, maddi ve manevi olarak yaptıkları işin karşılığını alamadıklarını düşündükleri ve mesleki tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Yine Abuhanoğlu vd. (2020) ve Luceño vd. (2020) bireyin gösterdiği çaba ile aldığı ödöl arasındaki dengesizliğin birey üzerinde stres yarattığını ve bu durumun mesleki tükenmişliğe yol açtığını belirtmektedir.

1.1.4. Rol çatışması ve rol belirsizliği

Rol teorisi, örgütsel ortamlardaki rollerin belirli sosyal konumlarla ilişkili olduğunu ve normatif beklentiler tarafından şekillendirildiğini ileri sürmektedir. Bu teoriye göre, bireylerin davranışları rollerinin nasıl belirlenip tanımlandığından etkilenir. Ancak, sorumluluklar ve beklentiler belirsiz olduğunda, rol belirsizliğine yol açabilir. Rol belirsizliği, memnuniyetsizliğe, kararsızlığa, kaygıya ve kafa karışıklığına yol açar ve nihayetinde duygusal tükenmişliğe

katkıda bulunur. Çalışanlar, görev performansı için gerekli bilgiler eksik olduğunda rol belirsizliği yaşarlar ve bu da stresi yönetmek için başa çıkma mekanizmaları ve savunma stratejilerinin geliştirilmesini teşvik eder. Rol teorisi ayrıca rol belirsizliğinin iş memnuniyetsizliği, kaygı, çarpık algılar ve azalan performans olasılığını artırdığını ileri sürer (Mwakyusa ve Mcharo, 2024: 2-3). Bu çerçevede tükenmişlik sendromu ile rol çatışması ve rol belirsizliği ilişkisindeki durum şu şekilde belirtilmektedir; kavramların işe henüz başlayanlar için önemli bir sorun olarak ilk anda görülmemekle birlikte yapılan çalışmalarda rol çatışmasının tükenmişliğin daha çok duygusal tükenme boyutuyla, rol belirsizliğinin ise kişisel başarı boyutuyla ilişkili olduğu gözlenmiştir (Cordes ve Dougherty, 1993: 631; Tunc ve Kutanis, 2009: 411). Yapılan çalışmalarda belirsiz roller ve sorumlulukların uyumsuzluğunun rol çatışmalarını artırdığı ve rol çatışmalarının ise yüksek düzeyde tükenmişlik nedeni olduğu tespit edilmiştir (El-Hay ve diğ., 2022: 2-3).

1.1.5. Kontrol

Kontrol kavramı, çalışanın yaptığı işle ilgili kontrol hakkına ve özerkliğe sahip olamamasını ve bu durumda amirleri tarafından aşırı kontrole tabi tutulmasıyla açıklanmaktadır (Schaufeli ve Enzman, 1998: 16). McCormack ve Cotter (2013) tarafından yapılan çalışmada iş özerkliğinin veya kontrol hakkının az olduğunu hisseden bireylerin, daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları belirtilmektedir. Buna ilaveten bireylerin kontrol hakkı ve özerklik düzeyleri arttıkça duygusal tükenmişlik seviyeleri ve tükenmişlik eksenli fiziksel rahatsızlık görülme oranlarının da azaldığı vurgulanmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde iş yükü ve iş kontrolünün dengede olması büyük önem arz etmektedir. Çalışana yüklenen aşırı iş yükü, bireyin işe dair kontrolünü azaltırken artan stresle beraber bireyin tükenmişlik seviyesini de yükseltmektedir (Bakker ve Costa, 2014: 117). Tükenmişlik ile ilgili çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel faktörlerin içinde görevleri yerine getirirken işte özerkliğin olmaması ve iş ile ilgili kararları etkileyememe, daha yüksek tükenmişlik düzeyleriyle olumlu şekilde ilişkilendirilmiştir. Tersine, çalışanlar işleri üzerinde özerklik ve kontrol deneyimlediklerinde ise daha düşük tükenmişlik oranları ve daha yüksek mesleki tatmin oranları görülmüştür (Valsania ve diğ., 2022: 7). Valsania ve arkadaşları bu doğrultuda, çeşitli araştırmaların tükenmişlik ve güçlendirme arasında olumsuz ilişkiler bulunduğunu, böylece çalışanlar tarafından algılanan güçlendirme ne kadar büyükse, deneyimlenen tükenmişlik düzeylerinin de o kadar düşük olduğunu ifade etmişlerdir.

1.1.6. Sosyal destek

Sosyal destek, insanların birbirlerine sağladıkları yardım, bakım ve duygusal rahatlığı ifade etmektedir. Bu destek aile, arkadaşlar, iş arkadaşları ve toplumsal gruplar olmak üzere çeşitli kaynaklardan gelebilir. Sosyal destek teorisindeki belirgin çerçevelerden biri, sosyal desteğin bir bireyin kendini rahat

ve mutlu hissetmesi nedeniyle stresin olumsuz etkisine karşı bir tampon veya koruyucu faktör görevi gördüğünü öne sürmekte ve buna “stres tamponlama modeli” adı verilmektedir (Einav ve diğ., 2024: 829). Bu yönetime paralel olarak Lam (2019: 51) tarafından sosyal destek, kişinin kendini güvende, saygın, değerli ve yetkin hissedeceği psikolojik koşulların oluşturulması, daha fazla özerkliğe sahip olmasının olanaklı kılınması, dezavantajlı olduğu alanların iyileştirilerek potansiyelini açığa çıkarmasını sağlayacak koşulların sunulması olarak ifade edilmektedir. Gerek formal gerekse informal programlarda bireyler meslektaşlarıyla problemlerini tartışabilmekte, gerekli noktada tavsiye ve destek alabilmektedirler. Böylece streslerini rahat bir şekilde yöneten çalışanlarda tükenmişlik oranı da azalmaktadır. Bu bağlamda sosyal desteğin arttığı kurumlarda tükenmişlik yaşanma ihtimali de azalmaktadır (McCormack ve Cotter, 2013: 44). Noelker ve arkadaşlarının (2006) yaptıkları bir çalışmada özellikle sağlık personeli içerisinde hemşireler arasında destekleyici faktörlerin ve sosyal desteğin varlığıyla hemşirelerin işgücü faktörlerindeki değişikliklere daha kolay uyum sağladıkları belirtilmektedir. Fiorilli ve arkadaşları (2017) ile Marcionetti ve Castelli (2023) tarafından öğretmenler üzerinde yürütülen araştırmalarda ise algılanan sosyal desteğin söz konusu yararlı etkileri göz önüne alındığında, önceki çalışmalarda olduğu gibi sosyal desteğin öğretmenlerin tükenmişliğine olumlu sonuçlar sağladığı görülmüştür. Bu çalışmalar, meslektaşlara güvenme, mesleğin zorluklarını eğitim kadrosunun diğer üyeleriyle paylaşma (yani, eğitim çerçevesi içindeki destek olarak iç destek olması durumu) ve yine aile üyelerinden ve arkadaşlardan güvence ve cesaretlendirme alma (yani, eğitim çerçevesi dışındaki destek anlamında dış destek durumu) yeteneğinin tükenmişliği azaltabileceğini ve olumsuz sonuçlarına karşı koruyabileceğini öne sürülmektedir (Einav ve diğ., 2024: 829).

1.1.7. Liderlik tarzı

Organizasyon içinde görev alan personelin verimliliğini güçlü bir şekilde etkileyen ve kurumsal amaçların personelin bireysel isteklerinden daha önce geldiği bilincini yerleştiren liderlere dönüşümcü liderler adı verilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 377). Dönüşümcü liderler örgüt içerisinde motivasyon, inovasyon ve bireysel ilgiye daha fazla önem vererek lider-üye etkileşiminin artmasını sağlamaktadırlar (Bayam ve Özer, 2023: 15). Kelly ve Hearld (2020: 582-585) ise dönüşümsel, işlemsel ve hizmetkâr liderlik kavramları üzerinde odaklanmışlardır. Bu bağlamda işlemsel liderlik; koşullu ödüle dayalı aktif yönetimi gerektirmekle birlikte işlemsel liderler, performans hedefleri belirler, astlarını beklenen seviyelerde performans göstermeye motive eder ve ödül ve cezayı bu sorumluluklara bağlayarak görev sorumluluklarını tanımlarını sağlar. Dönüşümsel liderlik; bireysel ilgi, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve idealize edilmiş etki ile karakterize edilmektedir. Hizmetkâr liderlik ise çalışanlardan ve liderlerden dürüstlük, şefkat ve etik çalışmaya büyük önem vermesi açısından dönüşümsel liderliğe benzemektedir Ancak, iki

liderlik stili arasındaki temel farklar liderlerin odak noktası ve lider-takipçi ilişkisinin doğasıyla açıklanmaktadır. Bununla birlikte lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu organizasyonlarda birey, rollerini yerine getirirken daha özgür ve rahat davranabilmekte ve işle ilgili karar alma süreçlerine daha fazla katılım göstermektedir. Bu durum, çalışanın işinde uzmanlık kazanmasının yanında işle ilgili stresini de kontrol etmesine katkıda bulunmaktadır. Diğer taraftan lider-üye etkileşiminin düşük düzeyde olduğu örgütlerde ise gerginlik ve stres durumunun hâkim olduğu gözlenmektedir. Amirlerle ilişkilerinde bu tarz olumsuz durumlar yaşayan bireyin mesleki tükenmişlik yaşaması daha olası olmaktadır (Uğurluoğlu vd., 2013: 7).

4. MESLEKİ TÜKENMİŞLİK BELİRTİLERİ

Mesleki tükenmişlik aniden ortaya çıkan bir durum olmamakla birlikte yavaş ve sinsi ilerleyen birtakım belirtiler bütünüdür. Bu belirtilerin göz ardı edilmesi de tükenmişliğin ilerlemesine ve baş edilmesi zor bir hal almasına yol açmaktadır. Bu nedenle süreçteki belirtilerin açıkça teşhis edilmesi ve zamanında önleyici önlemlerin alınması oldukça önemli bir husustur (Ardıç ve Polatçı, 2008: 73). Mesleki tükenmişliğin pek çok belirtisi mevcut olup bu belirtilerin genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç ana başlık altında sınıflandırıldığı tespit edilmiştir.

1.1. Fiziksel Belirtiler

Freudenberger'e (1981) göre insan vücudu, bütün sistemleri sağlıklı çalıştığı zaman enerji üretebilmekte ve kişi, işini büyük bir şevkle yaptığında ne kadar çalışırsa çalışsın kaldığı yerden tüm enerjisiyle işine devam edebilmektedir. Tükenmiş kişilerin birçoğu çalışma hayatına bu şekilde başlamasına rağmen bir zamanlar yüksek enerjilerle çalışan bu kişiler, mesleki tükenmişlik sürecinde hem fiziksel hem de psikolojik olarak sahip oldukları tüm enerjiyi kaybetmektedir. Söz konusu tükeniş de kişide fiziksel olarak birtakım rahatsızlıklara sebep olmaktadır (Freudenberger ve Richelson, 1981; Dalkılıç, 2014). Tükenmişliğin fiziksel belirtileri ise en az iki hafta süren beden yorgunluğu hissi, baş ağrısı, uyuşukluk, uyku sorunları gibi semptomlarla başlamakta, ilerleyen süreçte önlem alınmadığında ise kronikleşen soğuk algınlıkları, başı sıkılık sisteminin düşmesi, kilo kaybı ya da şişmanlık, solunum zorluğu, vücutta ağrı ve sızılar, mide bağırsak problemleri, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol, kas spazmları, kalp çarpıntısı ve deri hastalıkları gibi birçok ciddi problemlere dönüşebilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 31-31; Schaufeli vd., 2009: 205).

1.2. Psikolojik Belirtiler

Tükenmişlik sendromunun psikolojik belirtileri diğerlerine göre daha zor anlaşılabilir de dikkatle incelendiğinde gerek bireyin kendisi gerek çevresi tarafından fark edilmesi zor olmamaktadır. Tükenmişliğin psikolojik belirtileri sinirlilik ve duygusal dengesizlikle baş edememe, bitkinlik, kronikleşen öfke

hali, bilişsel becerilerde azalma, hayal kırıklığı, anksiyete, huzursuzluk, sabırsızlık, değersizlik, eleştiriye duyarlılık, işe konsantre olmada zorluk yaşama, karar vermekte güçlük çekme, boşluk hissi ve ümitsizlik olarak sınıflanmaktadır (Kaçmaz, 2005: 30; Schaufeli vd., 2009: 205). Ayrıca bahsedilen belirtilere ek olarak kendini tedirgin ve suçlu hissetme, saygı, güven ve arkadaşlık ilişkilerini sürdürme gibi pozitif duygularda azalma, desteksiz ve güvensiz hissetme, yapılan işten kolay sıkılma, hızlı ruhsal değişme, duyuşsal ve davranışsal tepkilerde tutarsızlık gibi pek çok farklı şekilde de ortaya çıkabilmektedir (Bakker ve Costa, 2014: 114-117).

1.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişlik sendromunun ilerleyen evrelerinde içinde karmaşa yaşayan birey açısından tükenmişlik duygusu, artık içinde saklayamayacağı kadar huzursuzluk vermektedir (Dalkılıç, 2014: 34). Tükenmişliğin davranışsal belirtileri ele alındığında bir kısmının bireysel bir kısmının ise iş/mesleğe yönelik olduğu görülmektedir. Olaylar karşısında alınganlık, bireyin kendini izole etmesi ve içe kapanması, genel anlamda başarısızlık hissi, unutkanlık, ağlama istediği, kaza ve yaralanmalarda artış, sigara, alkol ve ilaç kullanımına yönelme gibi durumlar davranışsal belirtiler olarak değerlendirilmektedir (Küçükaltan, 2009: 196-197).

TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmişlik sendromunun sonuçlarına ilişkin net standartlardan bahsedilememekle birlikte bireysel ve örgütsel sonuçlar adı altında iki başlıkta incelendiği görülmektedir (Cordes ve Daugherty, 1993; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008; Maslach ve Leiter, 2017).

1.4. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

Tükenmişlik sendromu, bireyin ruhsal ve bedensel sağlığını tehdit eden önemli bir sorundur. Ayrıca tükenmişliğe maruz kalan kişi, sağlık problemleriyle uğraşmanın ötesinde aile ve sosyal hayatında çeşitli sorunlarla da mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Yine tükenmişlik sendromu yaşayan kişinin çalıştığı organizasyon açısından risk faktörü olmasının yanında oldukça yüksek maliyetleri beraberinde getirmektedir (Maslach ve Leiter, 2017: 49). Tükenmişliğin bedensel ve zihinsel sağlık sorunlarıyla oldukça güçlü ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır. Öyle ki tükenmişlik, kişinin sağlık durumunun kötüleşmesine; kötüye giden sağlık durumu da tükenmişliğe neden olmaktadır. Bu noktada yapılan araştırmaların (Maslach ve Leiter, 2017: 50; Salvagioni vd., 2017: 27) özellikle stres olgusuna vurgu yaptığı görülmektedir. Tükenmişliğin temel boyutlarından olan duygusal tükenme, diğer iki boyuta kıyasla, strese dayalı sağlık problemlerinden en çok etkilenen boyuttur. Bu bağlamda bireyde, kronik yorgunluk, fitik, kas gerginliği, hiper tansiyon, baş ağrıları, mide-bağırsak bozuklukları, soğuk algınlığı/grip ve uyku bozukluğu

gibi şikâyetler görülebilmektedir. Bunlardan başka tükenmişlik yaşayan bireylerde olumsuz yaşam tarzı (alkol, sigara kullanımı, madde bağımlılığı ve özellikle ağrı kesici tarzı ilaç kullanımı) alışkanlıklarının daha fazla olduğu görülmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 73; McCormack ve Cotter, 2013: 43-44).

Bireyin iş hayatından kaynaklı yaşadığı stres ve tükenmişlik pek çok hastalığa neden olmaktadır. Tükenmişlik sendromuna maruz kalan bireylerde tip-2 diyabet ve kardiyovasküler sağlık sorunlarına yatkınlıklar görülebilmektedir (Maslach ve Leiter, 2017: 49; Schnall vd., 2017: 107). Tükenmişlik sendromu üzerine gerçekleştirilen çalışmalar (Maslach vd., 2001; Tüz, 2008; Küçükaltan, 2009) incelendiğinde kişide psikiyatrik rahatsızlıklar oluşturarak nevrozlara, nevrotik kişilik bozukluklarına neden olması gerekçe gösterilerek aslında tükenmişlik bir tür “akıl hastalığı” olarak yorumlanmaktadır. Ancak daha yaygın kanı ise tükenmişliğin bir tür zihinsel işlev bozukluğu süreci olarak görülmesidir. Bu bağlamda özgüven düşüklüğü, depresyon, anksiyete gibi problemler zihinsel sağlık açısından olumsuz etkileri hızlandırmaktadır.

1.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

Tükenmişliğin örgütsel bağlamdaki etkisi, öncelikle bireyin iş performansı üzerinde görülmektedir. Bireyin tükenmişlik düzeyi arttıkça iş/mesleğinde başarılı olma yeteneği azalmaktadır. Bu da çalışılan örgüt açısından verim ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır (Freudenberger ve Richelson, 1981: 65-66). Tükenmişlik özellikle bireyde presenteeism ve absenteeism adı verilen durumları da tetikleyebilmektedir. Absenteeism (devamsızlık) işe gelmeme anlamına gelirken; presenteeism ise insanların hasta olsalar bile işe geldikleri ve yaptıkları işe odaklanmadıkları için üretkenlik kaybına yol açtıkları bir olguyu temsil etmektedir. Tükenmişliğin neden olduğu sağlık sorunları sonucunda birey, işte arzu edilen performans düzeyini sergileyememekte ve bu da duygusal tükenme düzeylerinin artmasına sebep olmaktadır (Salvagioni vd., 2017: 22).

Bireyde tükenmişlik ilerledikçe kişi çevresinden giderek uzaklaşmaya başlayarak çevresinde olan biteni anlayamamakta ve bir nevi bulunduğu örgüte yabancılaşmaktadır. İnsanın doğası ile iş yaşamındaki uyumsuzluk eksenli ortaya çıkan yabancılaşma, bireyde verimlilik ve iş tatmini kaybına yol açarak, zamanla işe devamsızlık durumuna ve örgütsel bağlanma sorunlarına sebep olmaktadır. Bu bağlamda tükenmişlik kaynaklı ortaya çıkan yabancılaşma sonucu birey, örgüt içerisinde oryantasyon (uyum, adaptasyon) sorunları yaşamakta bu da bireyin işe dair memnuniyetsizliği arttırmaktadır (Freudenberger ve Richelson, 1981: 65; Eryılmaz, 2019: 379). Bu bağlamda organizasyondaki operasyonel süreçlere sorumlu personelin katkı sunmaması ya da verimliliğinin azalması; insan gücü kaybı, geçici işçilerle ilgili ek masraflar ve üretkenlikte azalma gibi durumlar meydana gelmektedir (Salminen vd. 2017: 1-9).

Tükenmişliğin yüksek iş talepleri ve düşük iş kaynaklarının bir kombinasyonu sonucu ortaya çıktığına dair belirgin kanıtlar olduğundan örgütlerin iş akış şemalarını ve iş özelliklerini optimize etmeye çalışmaları, tükenmişliğin önlenmesine katkı sunmaktadır (Bakker ve Costa, 2014: 115; Tedrick ve Winslow, 2015: 597-600). Tükenmişliğin örgütsel sonuçlarının önlenmesinin çalışanları tükenmişliğe götüren süreçlerin belirlenmesine dayandığı düşünüldüğünde, çalışma şekillerinin esnek ve müdahale edilebilir olması gerekmekte ve çalışanlardan gelen taleplerin dikkate alınması önem taşımaktadır (Demerouti vd., 2018: 217). Ayrıca enerji yönetimi, boş zaman şekillendirme ve iyileşme stratejilerine (Petrou ve Bakker, 2017: 133-135) daha fazla dikkat edilmesi görmezden gelinmemelidir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Kişinin çalışma hayatında karşılaştığı birtakım sorunlarla baş edememesinden kaynaklı yaşadığı stresin birey tarafından iyi yönetilememesi sonucunda ortaya çıkan bir sendrom olarak tanımlanan tükenmişlik, özellikle insan ilişki ve etkileşiminin ağırlıkta olduğu hizmet yoğun sektörlerde çalışan kişilerde görülmektedir (Demerouti vd., 2021: 688). Kişide tükenmişliğin ortaya çıkmasında organizasyon içinde yaşanan birtakım olumsuzlukların yanında bireyin kişisel özelliklerinin de etkili olduğu anlaşılmaktadır. Çalışan üzerinde fiziksel, psikolojik ve davranışsal boyutta olumsuz etkileri bulunan tükenmişlik, aynı şekilde organizasyonda sürdürülebilir verimliliğin sağlanmasında doğurduğu risklerin önüne geçilmesi noktasında önem taşımaktadır. (Lemonaki vd., 2021: 698). Bu bağlamda alan yazında yoğun olarak tartışılan kavram üzerine çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır.

Tükenmişlik üzerine geliştirilen modellerde kavram, farklı açılardan ele alınmakla birlikte kronolojik olarak tükenmişlik modelleri incelendiğinde; Cherniss tarafından 1980'de geliştirilen modele göre tükenmişlik, stresin doğrudan ya da dolaylı etkileri temel alınarak meydana getirilmiş ve kişinin mesleki tükenmişlik yaşamasının nedeni olarak iş yerindeki çalışma koşulları, stres kaynakları ve bireyin kendisi ve sosyal destekleri ile ilgili durumlara işaret edilmiştir. Edelwich ve Brodsky (1980) tarafından geliştirilen modelde ise tükenmişliğin genellikle hizmet yoğun sektörlerde çalışan kişilerde görüldüğü üzerinde durularak tükenmişliğin önlenmesinde öncelikli görevin çalışan personelin daha sınırlı sayıda müşteriye hizmet etmesinin önemine dikkat çekilmiştir. Edelwich ve Brodsky (1980)'ye göre mesleğe büyük idealler, başarı odaklı çalışma ve güçlü bir motivasyonla başlayan bireyin ilerleyen süreçte durgunlaşma, engellenme ve iş/mesleğe yönelik motivasyon kaybı yaşadığı, iş yerindeki diğer insanlara karşı umursamaz tutum ve davranışlar sergilediği bir sürecin geliştiğini ve sonuçta tükenmişliğin vücut bulduğunu belirtmiştir. Perlmán ve Hartman (1982) tarafından bilim dünyasına kazandırılan tükenmişlik modelinde tükenmişlik sendromunun temel nedeni olarak stres kaynaklarının etkisine vurgu yapılmış ve tükenmişlik; fiziksel ve duygusal tükenme, işle ilgili

üretim faaliyetlerini düşürme ve hizmet verilen kişilere karşı duyarsız hareket etme şeklinde kişisel ve örgütsel unsurlar göz önünde bulundurularak açıklanmaya çalışılmıştır. Golembiewski (1983) tükenmişlik modelinde stres, kaygı ve baskı düzeyinin tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasında etkili unsurlar olduğu belirtilmekle birlikte duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi şeklinde birbirinin ardılı olan 3 boyuttan meydana geldiği ifade edilmiştir. Alanda araştırma yapan birçok araştırmacı tarafından tercih edilen Maslach ve Jackson (1986) tükenmişlik modelinin de Golembiewski (1983)'nin geliştirdiği tükenmişlik modeli ile aynı boyutlardan oluştuğu ve büyük ölçüde benzerlikler gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Alan yazında tükenmişlik sendromu ya da mesleki tükenmişlik üzerine geliştirilen farklı yaklaşımlarda çalışanın bireysel ya örgütsel nedenlerle yaşadığı stres düzeyinin çalışma ve sosyal hayatına olan etkilerine odaklanıldığı görülmektedir. Söz konusu problemin çözümü konusunda ise bireye düşen görevler olduğu kadar örgüt yönetimine de birtakım sorumluluklar yüklenildiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte tükenmişliğin önlenmesinde problemin kabul edilmesi ilk aşama olmakla birlikte mevcut araştırma ve uygulamaların geliştirilmesinin, tükenmişliğin etkili bir şekilde tedavi edilmesinde önemli olduğu düşünülmektedir (Lancu vd., 2018; Demerouti vd., 2021). Özellikle tükenmişlik yaşayan bireylere yönelik müdahaleler için teorik olarak temellendirilmiş ve kanıta dayalı uygulama örnekleri konusunda belirsizlikler bulunmaktadır (Ahola vd., 2017: 8-10). Bu bağlamda organizasyon içinde çalışanların iş verimliliğini yükseltmek, aidiyet duygusunu maksimum düzeyde tutmak, duygusal yoksunluk yaşamasına engel olmak ve çalışana kendini değerli hissetmesini sağlayacak etkili stratejiler geliştirmek suretiyle tükenmişlik sendromunun önlenileceği görmezden gelinmemelidir.

KAYNAKLAR

- Ahola, K., Tanner, S. and Seppanen, J. (2017). Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout: Systematic review and meta-analysis. *Burnout Research*, 4, 1-11.
- Angelini, G. (2024). Big five model personality traits and job burnout: a systematic literature review, *BMC Psychology*, 11(49), 1-35.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Suleyman Demirel University Visionary Journal*, 11(26), 291-301.
- Bakker, A. B. and Costa, P. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112-119.
- Bayam, Y. ve Özer, P. (2023). Dönüşümcü liderlik tarzı ve lider-üye etkileşiminin inovatif çalışma davranışına etkisi: Sistematik bir derleme çalışması. *Journal of Business in The Digital Age*, 6(1), 13-32.
- Baysal, A. (1995). *Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Beer, L. T. D., Vaart, L. V. D., Escaffi-Schwarz and et all., (2024). Maslach burnout inventory- general survey, *Systematic Review*, February-2024, 1-16.
- Blache, J., Borza, A., De Angelis, K., Frankus, E., Gabbianelli, G., Korunka, C., and Zdrehus, C. (2011). Burnout intervention training for managers and team leaders: A practice report. *Wien: Die Berater*, 1,2-11.
- Bostjancic, E., Kocjan, G. Z. and Stare, J. (2015). Role of socio-demographic characteristics and working conditions in experiencing burnout, *Suvremena Psihologija*, 18 January-2015, 1, 43-60.
- Brenner, J. (2020). *Examining the stage progression of employee burnout*. (Unpublished doctoral dissertation). Hofstra University, New York.
- Cesur, O., Ünal, T., Büker, H. ve diğ., (2023). Tükenmişlik sendromu belirtileri, nedenleri ve çözüm önerileri, *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 9(3). 1-16.
- Cherniss C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. Praeger, New York.
- Chisholm, D., Sweeny, K., Sheehan, P., Rasmussen, B., Smit, F., Cuijpers, P., Saxena, S. (2016). Scaling-up treatment of depression and anxiety: a global return on investment analysis. *Lancet Psychiatry*, 3,415-24.

- Cordes, C. L. and Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Çapri B. (2006). *Tükenmişlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması*. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 62-77.
- Çınar, Z. ve Bulut, S. (2024). Tükenmişlik modellerine ait genel bir değerlendirme, *Yaşam Becerileri Psikoloji Dergisi*, 8(15), 25-35.
- Çimen, M. (2000), *Türk silahlı kuvvetleri sağlık personelinin tükenmişlik, iş doyumunu, kuruma bağlılık ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin bir alan araştırması*. (Yayımlanmamış doktora tezi). T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı, Ankara
- Çoğaltay, N., Anar, S. ve Karadağ, E. (2017). Öğretmenlerin tükenmişliğini etkileyen faktörler: Cinsiyetin ve medeni durumun etkisine yönelik bir meta-analiz çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(3), 695-707.
- Dalkılıç, O. S. (2014). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Delibaş, M. B. (2021). *Sağlık çalışanlarının duygusal emek davranışlarının mesleki tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi*. (Yayımlanmamış uzmanlık tezi). Sakarya Üniversitesi Tıp Fakültesi, Sakarya.
- Demerouti, E. and Peeters, M. C. W. (2018) Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: a diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, 209-234.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Peeters, M. C. W. and Breevaart, K. (2021). New directions in burnout research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 686-691.
- Demerouti, E. (2024). Burnout: A comprehensive review. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 78, 492-504.
- Dolgun, U. (2010). Tükenmişlik sendromu, N. D. E. Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, 287-310, Ekin Yayınları, Bursa.
- Edelwich, J. and Brodsky, A. (1980). Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions. Human Sciences Press, New York.
- Edu-Valsania, S., Laguia, A. and Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 1-27.
- Einav, M., Confino, D., Geva, N. and Margalit, M. (2024). Teachers' burnout – the role of social support, gratitude, hope, entitlement and loneliness, *International Journal of Applied Positive Psychology* February-2024, 9, 827-849.
- Erden, S. B. (2024). Beş faktör kişilik özelliklerinin rol çatışması üzerindeki etkisi, *Management and Political Sciences Review*, 6(1), 37-56.
- Esen, (2019). İş stresi, mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanla-

- rı üzerine bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 15(1), 1-13.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Freudenberger, H. J. and Richelson, G. (1981), *Burn-out; how to beat the high cost of success*, bantam boks. Doubleday & Company Inc, New York.
- Friedman M. and Rosenman, R. (1960). Overt behavior pattern in coronary heart disease: detection of overt behavior pattern: A in patients with coronary disease by a new psychophysiological procedure. *JAMA*, 173:1320-1325.
- Gaines J. and Jermier J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26(4), 567-586.
- El-Hay, R. G., Hassan, R. M. and Badran, F. M. (2022). Role conflict and its effect on burnout among staff nurse, *Egyptian Journal of Health Care*, 13(4), 273-385.
- Gaspar, T., Guedes, F. B., Cerqueira, A. and et all., (2024). Burnout as a multidimensional phenomenon: How can workplaces be healthy environments? *Journal of Public Health*, March-2024. 1-14.
- İkiz, F. E. (2010). Psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 25-43.
- Karakiraz, A. ve Kutanis, R. Ö. (2015). *Türkiye’de örgütsel davranış çalışmaları I-Türkiye’de tükenmişlik (Burnout) yazınının genel görünümü*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kelly, R.J., Hearld, L.R. Burnout and Leadership Style in Behavioral Health Care: a Literature Review. *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, 47, 581-600.
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı değişkenler açısından öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(20), 191-212.
- Kılınç, A. G. (2024). *Çalışanların tükenmişlik düzeyi üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Klarreich, S. H. (1998). *Stressiz çalışma ortamı*, (Çev. Bengi Güngör), Öteki Yayınevi, Ankara.
- Köktürk, S. ve Bağcı, Z. (2023). *Örgütsel tükenmişlik*. İKSAD Yayınevi, Ankara.
- Küçükaltan, D. (2009). *Turizm işletmelerinde örgütsel tükenmişlik*, Z. Sabuncuoğlu (Ed.), 189-209, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, MKM Yayıncılık, Bursa.
- Lam, B. H. (2019). *Social support, well-being, and teacher development*. Springer, Singapur.
- Lancu, A. E., Rusu, A., Măroiu, C., Păcura, R. and Maricuțoiu, L. P. (2017). The effectiveness of Interventions aimed at reducing teacher burnout: A meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 30(2), 373-396
- Leiter, M. P. (1989). Conceptual implications of two models of burnout: A response to Golembiewski. *Group & Organization Studies*, 14(1), 15-22.

- Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12(2), 123-144.
- Lemonaki R., Xanthopoulou, D. Bardos, A. N. Karademas, E. and Simos, P. (2021). Burnout and job performance: A two-wave study on the mediating role of employee cognitive functioning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 692-704.
- Lewin, J. E. and Sager, J. K. (2007). A process model of burnout among salespeople: Some new thoughts. *Journal of Business Research*, 60(12), 1216-1224.
- Malesic, J. (2022). *The end of burnout: why work drains us and how to build better lives*. University of California Press, California.
- Maslach C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 9(5), 16-22.
- Maslach, C. (1982). *Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon*, In: Paine, W. S. (Ed.). *Job Stress and Burnout: Research, Theory and Intervention Perspectives*, 29-40, Beverly Hills, London.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behaviour*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual*. CA: Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- Maslach, C. and Schaufeli, W. B. (2018). *Historical and conceptual development of burnout*. In: W. Schaufeli, C. Maslach and T. Marek (Eds.). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. 1-16. Washington: Taylor and Francis.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mccormak, N. and Cotter, C. (2013). *Managing burnout in the workplace: A guide for information professionals*. Chandos Publishing, Cambridge.
- Mehrad, A. (2019). Importance of job burnout effects on employees' attitude and performance at the workplace: A review. *International Journal For Research in Educational Studies*, 5(5), 14-19.
- Mwakyusa, J. R. P. and Mcharo, E. W. (2024). Role ambiguity and role conflict effects on employees' emotional exhaustion in healthcare services in Tanzania, *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-12.
- Öztürk, Z., Çelik, G. ve Örs, E. (2020). Sağlık çalışanlarında tükenmişlik ve iş doyum ilişkisi: bir kamu hastanesi örneği. *Uluslararası Sağlık Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 328-349.
- Perlman, B. and Hartman, E. A. (1981). Burnout: Summary and future research. *Human Relations*, 1-45.

- Petrou, P. and Bakker, A. B. (2017). Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 129–152.
- Pines, A. and Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free Press, New York.
- Purvanova, R. K. and Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168–185.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Alfa Yayınları, Bursa.
- Salerno, A. J. (1991). *Work expectations and burnout in mental health professionals*. (Unpublished doctoral dissertation). New York University, New York.
- Salminen, S., Andreou, E., Holma, J. Pekkonen M. and Mäkikangas, A. (2017). Narratives of burnout and recovery from an agency perspective: A two-year longitudinal study, Finland. *Burnout Research*, 7, 1-9
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., and Andrade, S. M. D. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: a systematic review of prospective studies. *Plos One*, 12(10), 1-29.
- Sarıkaya, P. (2007). *Tükenmişlik sendromunun kişilik özelliklerinden denetim odağı ile ilişkisi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., and Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Seyffert, M., Wu, C. and Özkan-Seely, G. F. (2024). Insights into the impact of organizational factors and burnout on the employees of a for-profit psychiatric hospital during the third wave of the covid-19 pandemic, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(4), 2-18.
- Silah, M. (2005). *Endüstride çalışma psikolojisi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şerik, B., Erdoğan, N., Ekerbiçer, H. Ç, Demirbaş, M., ve İnci, B. M. (2016). Sakaryada aile sağlığı merkezlerinde çalışan aile hekimlerinin tükenmişlik düzeyleri ve ilişkili faktörler. *Sakarya Tıp Dergisi*, 6(2), 76-82.
- Talak, K. (2022). Karanlık üçlü kişilik özellikleri ve tükenmişlik ilişkisinde motivasyonun etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1862-1889.

BÖLÜM 21

EĞİTİM SÜREÇLERİNDE ÖĞRENEN VE YARGILAYAN ZİHNİYET

Ahmet Sait ÖZKUL¹

¹ Doç. Dr., (Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme), saitozkul@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8858-4685.

1. Öğrenen ve Yargılayan Zihniyet Yapıları

Eğitim süreçlerinde bireylerin zihinsel yaklaşımları, akademik başarıları ve kişisel gelişimleri üzerinde derin bir etkiye sahiptir. İki farklı zihniyet yapısı arasındaki farklılıklar, öğrencilerin akademik ortamlarda karşılaştıkları zorluklara yaklaşım tarzlarını, problem çözme becerilerini ve üretkenliklerini şekillendiren unsurlar olarak değerlendirilebilir. Öğrenen zihniyet yapısı, bireylerin hatalarını gelişim fırsatları olarak görmesini, yeni bilgi ve deneyimler elde etme konusunda daha açık olmalarını destekler. Bu zihniyet yapısına sahip öğrenciler, zorlukları birer öğrenme deneyimi olarak algırlar ve problem çözme süreçlerinde üretkenliklerini kullanmaya daha yatkındırlar. Diğer taraftan, yargılayan zihniyet yapısı ise bireylerin performanslarını katı standartlarla değerlendirdiği, hataların özdeğerlerine bir tehdit olarak görüldüğü bir yaklaşımı ifade eder. Bu zihniyet yapısı, öğrencilerin yeni şeyler denemekten kaçınmalarına ve hata yapma korkusu nedeniyle risk almakta isteksiz olmalarına neden olabilir.

Bu kitap bölümü gerek yükseköğretimde gerekse diğer öğretim kademelerinde öğrenim gören öğrencilere yönelik genel bir bakış açısıyla; öğrenen ve yargılayan zihniyet yapılarının etkilerini daha iyi anlama/irdeleme amacını taşımaktadır. Çalışmada öğretim düzeyleri anlamında herhangi bir ayrıma gidilmemiştir. Hangi öğretim düzeyinde bulunursa bulunsun; eğitim ortamlarında rol üstlenen öğretmenler ve öğrenciler için bir farkındalık ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu noktada öğrenen zihniyet yapısının öğrencilerin sadece akademik performansını değil, aynı zamanda kişisel gelişimlerini, dayanıklılıklarını ve yenilikçi düşünce yapısını temsil ettiği/desteklediği öne sürülebilir. Buna karşın yargılayan zihniyet yapısının ise öğrencilerin öz-yeterlilik algısını, özellikle de başarısızlıkla başa çıkma becerilerini olumsuz yönde etkileyebileceği ifade edilebilir.

1.1. Öğrenen Zihniyet Yapısı

Yeteneklerin ve zekânın adanmışlık ve disiplinli çalışma yoluyla geliştirilebileceği inancı, öğrenen zihniyetin temelini oluşturmaktadır. Bu perspektif, zorlukların öğrenme fırsatları sunduğunu ve çabanın ustalığa giden yolu açtığını öne süren gelişme zihniyeti kavramıyla örtüşmektedir (Barlach, 2021). Öğrenen zihniyete sahip bireyler zorlukları kabullenme, aksilikler karşısında direnç gösterme ve çabayı ustalığın anahtarı olarak görme eğilimindedir. Akademik eğitim süreçlerinde de etkili problem çözme ve eleştirel düşünme için gerekli olan esneklik ve uyumluluk özellikleri bu zihniyetle beslenmektedir (Lee vd., 2012).

Yapıcı geri bildirim mekanizmaları ve destekleyici öğrenme ortamları, öğrencilerin yazma yeteneklerine ilişkin algılarını güçlendirmekle birlikte gelişmeye yönelik bakış açılarını da olumlu yönde etkilemektedir (Shirvan vd., 2021). Gerçek hayata dair deneyimsel öğrenme fırsatları, öğrencileri bil-

gilerini pratik bağlamlarda uygulamaya yönlendirmektedir. Bu yaklaşım, öğrenmenin süreklilik gerektiren bir süreç olduğu anlayışını pekiştirmekte ve eleştirel düşünme becerilerini geliştirmektedir (Atmani vd., 2023). Öğrenen zihniyet yapısı, yüksek öğrenci katılımı ve psikolojik dayanıklılık ile doğrudan ilişkilidir. Gelişme zihniyetini benimseyen öğrenciler, karşılaştıkları/karşılaşacakları akademik zorlukları, becerilerini daha da iyi bir noktaya taşıma fırsatı olarak değerlendirmektedirler. Gösterdikleri/gösterecekleri bu tutum, onların psikolojik dayanıklılıklarını ve eğitim süreçlerinden duydukları memnuniyeti artırmaktadır (Zeng vd., 2016).

1.2. Yargılayan Zihniyet Yapısı

Öğrenen zihniyet yapısının aksine yargılayan zihniyet, durağan kriterlere dayalı bir değerlendirme sistemi sunmaktadır. Bu zihniyet yapısı, bireylerin kendi yeteneklerini ve başkalarının yeteneklerini esnek olmayan standartlara göre değerlendirmesine neden olmaktadır. Başarısızlık korkusu, bu zihniyetin temel çıktılardan biri olarak öne çıkmaktadır (Hammershøj, 2019). Yargılayan zihniyete sahip bireyler, zayıflıklarını ortaya çıkarabilecek zorluklardan kaçınma eğilimi göstermektedirler. Böylelikle elde edebilecekleri potansiyel gelişme ve yenilik fırsatlarını sınırlandırmaktadırlar (Karwowski, 2014). Sabit yönelimli bu yaklaşım, üretkenliği ve eleştirel düşünmeyi de engellemektedir. Çünkü bireyler problem çözmek için gerekli olan daha derin bilişsel süreçlere girmek yerine sezgisel düşünmeye başvurumaktadırlar (Abernethy vd., 2021).

Yargılayan zihniyet, bireyin performansı ile birlikte içinde bulunulan akademik ortamı da etkilemektedir. Rekabetçi not sistemleri, öğrenciler arasında yargılayan zihniyet yapısının artmasının öncülü olmaktadır. Böylelikle karşılaştırma ve değerlendirme korkusu öğrenciler arasındaki işbirliğini zayıflatmaktadır (Lou ve Noels, 2020; Olczyk vd., 2022). Salt rekabetçi kültürün oluşturduğu bu atmosfer, akademik ortamlarda yeniliği teşvik etmek için gerekli olan fikrî paylaşımları ve işbirliğine dayalı problem çözme süreçlerini engellemektedir (Liu ve Tong, 2022). Eğitimcilerin öğrencilerine ilişkin algıları da yargılayan zihniyetten etkilenmektedir. Nitekim öğretmenlerin önyargılarının, öğrencilerin sosyal geçmişlerine dayalı olarak, öğrenci performansına ilişkin tutarsız değerlendirmelere yol açması söz konusudur (Olczyk vd., 2022). Bu önyargılar, özellikle dezavantajlı öğrenciler için düşük beklentiler ve azaltılmış fırsatlar döngüsünü sürekli hale getirmekte ve eğitim sistemi içinde sabit zihniyetlerin yerleşik hale gelmesine neden olmaktadır.

Öğrenen ve yargılayan zihniyetlerin etkileşimi, bireylerin problem çözme yeteneklerini, eleştirel düşünme becerilerini ve yenilikçi kapasitelerini şekillendirmektedir. Öğrenen zihniyet yapısını benimseyen öğrenciler, çoklu bakış açılarını keşfetmeye ve alternatif çözümleri değerlendirmeye açık olup bu yaklaşımları da onların eleştirel düşünme becerisini geliştirmektedir (Liu

ve Tong, 2022; O'Connor vd., 2013). Söz konusu açık fikirlilik, bireylerin üretkenlik ve esneklikle karmaşık zorlukların üstesinden gelmesini sağlamaktadır. Buna karşın yargılayan zihniyete sahip bireyler performans değerlendirilmesine odaklanarak yeni fikirleri keşfetme veya risk alma isteklerine engel oluşturmaktadırlar (Hammershøj, 2019; Zhou, 2024). Yerleşik yöntemlere güvenme eğilimi ve yenilik yapma konusundaki isteksizlik, üretkenlik ve uyum yeteneğine giderek daha fazla değer veren akademik ortamlarda olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Rodriguez ve Lieber, 2020).

Eğitim süreçlerinde inovasyon için öğrenen zihniyetin geliştirilmesinin temel bir gereklilik olduğunu söylenebilir. Yeteneklerinin şekillendirilebilirliğine inanan bireyler, denemeye ve başarısızlıklardan ders çıkarırlar. Bu durum onların yenilikçi davranışlarda bulunma olasılıklarını artırır (Indrawati ve Satrya, 2022; Liu ve Tong, 2022). Dolayısıyla öğrenen zihniyet esnekliği ve uyumluluğu teşvik ederek zorlukları fırsata dönüştürme becerisi kazandırırken; yargılayan zihniyet ise üretkenliğe engel olabilmekte ve gelişim fırsatlarını sınırlandırabilmektedir. Bu noktada eğitmenler yapıcı geri bildirim sağlayarak, destekleyici öğrenme ortamları oluşturarak ve çaba ile sebat etmenin değerine vurgu yaparak öğrenen zihniyeti destekleyebilirler. Bu yaklaşım öğrencilerin hayatta başarılı olmak için gerekli becerileri geliştirmelerine katkı sağlayabilir. Yargılayan zihniyet yapısının olumsuz etkilerine yönelik farkındalığı, önyargıları azaltma ve eşitlikçi eğitim deneyimleri oluşturma çabalarına yön vermektedir.

2. Farklı Zihniyet Yapılarının Eğitim Süreçlerindeki Yansımaları

Zihniyet yapılarının eğitim süreçlerine etkisi yadsınamaz. Bu etkiler yalnızca bireysel performansı değil, eğitim kurumlarının kültürünü de şekillendirmektedir. Aşağıda öğrenen zihniyetin akademiye katkıları, akademik süreçlerde risk alma, yenilikçiliğin teşvik edilmesi ile geri bildirim gelişimsel bir araç olarak algılanması konuları ele alınmaktadır. Bununla beraber yargılayan zihniyetin üretkenliğin azaltması ve değişime direnç oluşturmaya gibi olumsuz etkilerine değinilmektedir.

Öğrenen zihniyet, akademik araştırmalarda risk alma ve yenilikçiliğin teşvik edilmesinde önemli role sahiptir. Bu zihniyeti benimseyen bireyler, zorlukları öz değerlerine yönelik tehditler yerine büyüme fırsatları olarak değerlendirmektedirler. Örneğin; eğitim süreçlerindeki geri bildirim kültürü, öğrenen zihniyetin gelişimini önemli ölçüde etkilemektedir. Zamanında ve yapıcı geri bildirim, eğitmenlerin ve öğrencilerin fikirlerini ve metodolojilerini geliştirmeleri için temel oluşturmaktadır. Bu süreç, eğitimin kalitesini artırmanın yanında eğitim süreçlerindeki bireyler arasında topluluk ve işbirliği duygusunu güçlendirmektedir (Wolcott vd., 2020).

Öğrenen zihniyetin özelliklerinden biri de geri bildirim gelişimsel bir araç olarak algılanmasıdır. Eğitim süreçlerinde geri bildirim genellik-

le değerlendirme perspektifinden yaklaşılmaktadır. Bu durum öğrenciler ve öğretmenler arasında kaygı ve savunmacı tutumları tetiklemektedir. Öğrenen zihniyete sahip bireyler, geri bildirim büyüme ve gelişme fırsatı olarak değerlendirilmektedir (Gomis, 2023). Etkili geri bildirim uygulamalarının öğrencilerin öğrenme deneyimlerini ve akademik performanslarını geliştirdiği de kanıtlanmıştır (Stoffel ve Cain, 2018). Nitekim geri bildirim, eleştiriden ziyade bir gelişim aracı olarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerin fikirlerini geliştirmekte ve başarısızlık korkusu olmadan yenilikçi çözümler aramalarını sağlamaktadır (El-gohary ve Abdelkader, 2018). İşbirliğine dayalı eğitim süreçlerinde fikirlerin paylaşılması ve yapıcı eleştiriler, bilgi ediniminde önemli ilerlemelere zemin hazırlamaktadır (Erkan, 2022). Bunlarla birlikte Eather ve arkadaşlarının çalışmaları, öğretmen adaylarının özgüven ve yetkinliklerini geliştirmede diyalogik geri bildirim yöntemlerinin önemini ortaya koymaktadır (Eather vd., 2019). Öğretmenler, geri bildirim iş birliğine dayalı bir diyalog olarak konumlandırılan ortamlar oluşmasını sağlayarak, öğrencileri kendi öğrenme süreçlerinin sorumluluğunu almaya teşvik etmektedir. Bu paradigma değişimi, öğrencilerin akademik becerilerini geliştirmenin yanında eğitim kurumlarında sürekli iyileştirme kültürünü beslemektedir (Falção vd., 2020). Bu noktada ayrıca teknolojik imkânların da önemli olduğu vurgulanmalıdır. Çünkü günümüz dünyasında teknolojinin geri bildirim süreçlerindeki rolü giderek önem kazanmaktadır. Otomatik geri bildirim araçları ve dijital platformlar, zamanında ve kişiselleştirilmiş geri bildirim sağlayan değerli kaynaklar olarak öne çıkmaktadır (Alsaweed, 2022; Tubino ve Adachi, 2022). Bu araçlar geri bildirim sürecini erişilebilir kılmakta ve öğrenciler için bu süreci daha az tehdit edici bir hale getirmektedir. Teknolojinin geri bildirim uygulamalarıyla bütünleştirilmesi, öğrencilere bu süreci akademik yolculuklarının temel bileşeni olarak benimsemeye yönlendiren, destekleyici öğrenme ortamları oluşturma imkânı sunmaktadır (Cavaleri vd., 2019).

Yargılayan zihniyetin eğitim süreçlerinde üretkenlik ve yenilikçilik üzerinde olumsuz etkileri bulunduğu belirtilebilir. Çünkü bu zihniyeti benimseyen bireyler, eleştiriyi kişisel tehdit olarak algılamaktadırlar. Bu algı, gelişim odaklı düşünmeyi engelleyen savunmacı tutumları tetiklemektedir (Noskeau vd., 2021). Değerlendirilme kaygısı, bireylerin fikirlerini özgürce ifade etmesini engellemekte ve inovasyon yerine uyum kültürünü beslemektedir (Carr vd., 2012). Bu durumun bir neticesi olarak da öğrencilerin ve öğretmenlerin değerlendirilme kaygısı yaşadıklarında onların gelişim süreçlerinin kritik bileşeni olan uzak durma yaklaşımını sergilemeye daha çok eğilim gösterdikleri söylenebilir. Yargılayan zihniyetle ilişkilendirilen başarısızlık korkusu da bireylerin zayıflıklarını açığa çıkarabilmekte ve onları sorumluluk gerektiren zorlu görevler almaktan uzaklaştırmaktadır (Cotos ve Pendar, 2016). Risk almaya karşı geliştirilen bu direnç, kişisel gelişimi sınırlamanın yanında akademik ekiplerin kolektif üretkenliğine de ket vurmaktadır. Bu kapsamda ayrıca

yargılayan kültürü benimseyen eğitim örgütlerinin de bilgi ve teknolojiye hızlı ilerlemelere uyum sağlamakta zorlanacakları ve durgunlaşma eğilimi gösterecekleri ifade edilmektedir (Sevcikova, 2018).

Yargılayan zihniyet yapısının etkileri, bireysel davranışların ötesine geçerek örgütsel kültürü de şekillendirmektedir. Bu yapının hâkim olduğu eğitim örgütlerinde öğrenme yerine değerlendirmeye öncelik verildiğinde inovasyonun bastırıldığı ve üretkenliğin göz ardı edildiği bir iklim oluşmaktadır (Merwe vd., 2018). Bu dinamik, fikirlerin tekdüzeleşmesine ve araştırma yaklaşımlarında çeşitlilik kaybına yol açarak akademik sorgulamanın özünü zayıflatmaktadır (Aguilera-Alvarez vd., 2021). Bununla birlikte yargılayan zihniyet yapısı, eğitim örgütlerinde değişime karşı direnç ve statükoyu koruma eğilimini güçlendirmektedir. Sabit zihniyete sahip bireyler yerleşik normlara ve prosedürlere bağlı kalma eğilimi göstermekte; yeni fikirlere ve yenilikçi uygulamalara mesafeli durmaktadır (Dana vd., 2010). Bu direnç, yeni öğretim yöntemlerini benimsemede isteksizlik, disiplinler arası iş birliğine şüpheyle yaklaşma ve bilinmeyen/alışılmadık araştırma yollarından kaçınma şeklinde tezahür etmektedir (Mirmotahari vd., 2019).

Zihniyet yapılarının eğitim süreçlerinde yapılan akademik süreçlere/çalışmalara yönelik oluşturduğu etkiler çok boyutludur. Öğrenen zihniyet yenilikçilik ve psikolojik dayanıklılığı güçlendirmekte; yargılayan zihniyet üretkenlik ve adaptasyon yeteneğini sınırlandırmaktadır. Eğitim örgütleri geri bildirimini gelişimsel bir araç olarak konumlandırarak ve risk almayı teşvik eden kültürleri destekleyerek gelişme ve yeniliğe elverişli ortamlar oluşturmaktadır. Yargılayan zihniyetin olumsuz etkilerinin farkındalığına sahip olunmakla da süreçlerle ilgili paydaşlar için kapsayıcı ve destekleyici eğitim deneyimleri tasarlanması söz konusu olmaktadır/olacaktır.

3. Eğitim Süreçlerinde Zihniyet Yapılarının Yönetimi

Eğitim süreçlerinde akademik performansın ve zihniyet yapılarının yönetimi, öğrenme süreçlerinin etkinliğini belirleyen unsurlar arasında yer almaktadır. Öğrenmeye ve yeniliğe elverişli bir ortamın teşvik edilmesi, örgütsel başarının sürdürülebilirliği açısından da kritik önem taşımaktadır. Bu bağlamda, akademik ortamlarda öğrenen zihniyeti teşvik etmeye ve yargılayan zihniyetin olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik stratejilerin bireysel ve kolektif akademik verimliliğin artırılmasında etkili olacağı ifade edilebilir.

3.1. Öğrenen Zihniyetin Yönetimi

Eğitim süreçlerinde öğrenen zihniyetin geliştirilmesinde, öğrenciler ve öğretmenler arasındaki iş birliğine dayalı çalışmaların artırılması önemli bir rol oynamaktadır. İşbirliğine dayalı öğrenme ortamları, fikirlerin paylaşılmasını ve yapıcı etkileşimlerin kurulmasını teşvik etmektedir. Bu yaklaşımla eğitim süreçlerinin dizayn edildiği ortamlar, büyüme zihniyetinin gelişimi

için gerekli olan topluluk ve aidiyet duygusunu da güçlendirmektedir (Limeri vd., 2020). Bu şekilde gerçekleştirilen uygulamalarda öğrencilerin, özellikle projeler üzerinde birlikte çalıştıklarında, zorlukları kişisel eksikliklerden ziyade kolektif öğrenme fırsatları olarak değerlendirdikleri görülmektedir (Glerum vd., 2019).

İşbirliğine dayalı çalışma süreçleri, öğrencilerin iletişim, ekip çalışması ve problem çözme gibi temel becerilerinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Miller ve Srougi, 2020). Öğitmenler, grup projeleri ve disiplinler arası iş birlikleri aracılığıyla karşılıklı desteğe değer veren bir kültür oluşturabildikleri takdirde; farklı bakış açılarının değer gördüğü yenilikçi bir eğitim sürecinin temelini inşa edebileceklerdir (Bazelais vd., 2018). Teknolojinin öğrenme süreçlerine bütünleştirilmesi de iş birliğine dayalı deneyimleri zenginleştirmektedir. Çünkü çevrimiçi öğrenim odaklı platformlar, coğrafi ve fiziki sınırları ortadan kaldırarak akran/paydaş etkileşimini mümkün kılmaktadır (Sisk vd., 2018). Bu noktada söz konusu teknolojik araçların etkin ve verimli kullanımı vasıtasıyla, anlık geri bildirim mekanizmalarının da öğrenen zihniyetin sürekli gelişimini desteklediği ifade edilebilir (Laurell vd., 2022).

Eğitim süreçlerinde öğrenen zihniyetin güçlendirilmesi, başarı ve başarısızlık kavramlarının yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Geleneksel akademik değerlendirmeler, notlar ve standartlaştırılmış test puanlarını öne çıkarmaktadır (Farruggia vd., 2016). Bu noktada eğitim örgütlerinin öğrenim süreçlerinde başarıyı kişisel gelişim ve hatalardan öğrenme becerisi perspektifinden ele almaya yönelmeleri önerilebilir. Eğitimciler, öğrencilerin gelişim süreçlerini doğru anlamlandırabilmek için oluşturdukları veya oluşturacakları durumları birer fırsata dönüştürebilir. Bu sayede öğrencilerin başarısızlıklarının dahi öğrenme yolculuklarında onlar için önemli bir rol oynadığını fark etmeleri sağlanabilir (Burnette vd., 2019). Nitekim eğitim süreçlerindeki zorlukların gelişim fırsatı olarak değerlendirilmesi, psikolojik dayanıklılıkların artmasına ve öğrenen zihniyete yönelik olumlu tutumların ortaya çıkmasına katkı sağlamakta olduğu bilinmektedir (Burnette vd., 2023). Dolayısıyla çaba ve gelişimin doğru anlamlandırılmasının; gelişim zihniyetini güçlendirdiği ifade edilebilir. Bu noktada öğretmenlerin öğrencilerin azim ve çalışmalarını takdir etmesi de kapsayıcı bir öğrenme ortamını teşvik edecektir (Durlak vd., 2011). Bu yaklaşımlar sayesinde öğrencilerin derin öğrenme deneyimlerine sevk edilmeleri daha olanaklı hale gelecektir (Shaaban ve Shehayeb, 2019).

3.2. Yargılayan Zihniyetin Yönetimi

Yargılayan zihniyetin etkilerinin azaltılması, yapıcı geri bildirim kültürünün geliştirilmesini gerektirmektedir. Geri bildirim süreçleri gelişim odaklı bir yaklaşımla ele alındığı takdirde, öğretmenler ve öğrenciler fikirlerini güvenle ifade edebilecekleri ortamlar üretme imkânı bulabileceklerdir (Orosz vd., 2017). Bu noktada öğretmenlerin spesifik ve eyleme geçirilebilir geri

bildirim konusunda eğitilmeleri, eğitim süreçlerindeki uygulamaların etkinliğini artıracaktır. Çünkü net ve gelişime odaklı geri bildirim, öğrencilerin öğrenme sürecine katılımını güçlendirmektedir (Orosz, 2024). Bunun yanı sıra akran geri bildirim mekanizmalarının da eleştirel düşünme becerilerinin gelişimini desteklediği belirtilmelidir (Miller ve Srougi, 2021).

Bu bağlamda yapıcı geribildirim süreçlerinin sadece bireysel öğrenme süreçlerini desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda eğitim süreçlerinde daha kapsayıcı ve işbirlikçi bir atmosferin oluşmasına katkı sağlayabileceği ifade edilebilir. Aynı zamanda yapıcı geri bildirim kültürü de öğrencilerin kendilerini geliştirmelerine ve eleştirel düşünme ve problem çözme gibi temel beceriler kazanmalarına olanak tanıyabilir. Dolayısıyla, yapıcı geri bildirim mekanizmalarının yaygınlaştırılmasıyla, eğitimin süreçlerinin daha nitelikli hale geleceği çıkarımında bulunulabilir.

Eğitim süreçlerinde akademik değerlendirme sistemlerinin süreç odaklı yapılandırılması, yargılayan zihniyet yapısının etkilerini azaltmaktadır. Geleneksel not sistemleri, risk alma ve yenilikçiliği sınırlandıran rekabetçi bir ortam oluşturabilmektedir (Burnette vd., 2017). Bu noktada öğretmenlerin, süreç odaklı değerlendirmelerle öğrencilerin öğrenme stratejilerini merkeze almalarını sağlayabilecekleri ifade edilebilir. Ayrıca öğrenme günlükleri ve portfolyolarla, öğrencilerin gelişim süreçlerinin belgelenmesi mümkün olabilir (Prihandoko, 2024). Bunun yanı sıra süreç odaklı uygulamaların, öz farkındalığı ve akademik sebatın değerini olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Nitekim eğitim süreçlerini bütünsel gören bu yaklaşımların gelişme zihniyetine katkı sağladığı bilinmektedir (Claro vd., 2016).

Eğitim örgütlerinin proje tabanlı öğrenme ve yetkinlik tabanlı değerlendirmeler gibi alternatif yöntemleri benimsemesi, öğrenme sürecinin etkinliğini artırmaktadır (Bai ve Wang, 2020). Bu yaklaşımla da öğrencilerin becerilerini gerçek hayat bağlamında değerlendirmelerine imkân tanınabilir. Eğitim örgütlerinin öğrenen zihniyeti teşvik eden ve yargılayan zihniyeti yöneten stratejileri benimsemesi, kurumsal performansı da güçlendirmektedir. İşbirlikçi çalışma, yapıcı geri bildirim ve süreç odaklı değerlendirme sistemleri, öğrenme ve yenilikçilik kültürünün temelini oluşturmaktadır. Bu anlayışla oluşan bir gelişim kültürünün benimsenmesi neticesinde eğitim örgütlerinin de değişen dünya koşullarına uyum sağlama kapasitesinin artacağı söylenebilir.

4. Sonuç

Eğitim süreçlerinde öğrenen ve yargılayan zihniyet yapılarının etkilerinin, bireysel ve örgütsel düzeyde önemli sonuçları vardır. Bu kitap bölümü bağlamında, öğrenen zihniyetin akademik başarı ve kişisel gelişim üzerindeki olumlu etkileri açıkça ortaya konulmuştur. Buna karşın yargılayan zihniyetin, eğitim süreçlerinde rol alan bireylerin potansiyellerini tam olarak ger-

çekleştirmelerini engelleyen bir faktör olduğu belirtilmiştir. Eğitim süreçlerinde öğrenen zihniyetin teşvik edilmesi ve yargılayan zihniyetin etkilerinin azaltılması, akademik başarının ve kişisel gelişimin anahtarı olarak görülmelidir. Bu kitap bölümünün ileride yapılacak çalışmalar ve geliştirilecek stratejiler için; eğitim süreçlerinin kalitesinin artırılmasına ve daha etkili öğrenme ortamlarının oluşturulmasına katkı sunacağı öngörülmektedir.

Öğrenen zihniyet yapısının temelinde, yeteneklerin ve zekânın geliştirilebilir olduğu inancı yatmaktadır. Bu inanç, bireylerin zorlukları öğrenme fırsatları olarak değerlendirmelerine ve başarısızlıklardan yapıcı dersler çıkarmalarına olanak tanımaktadır. Öğrenen zihniyete sahip öğrenciler, karmaşık problemlere çözüm üretme konusunda daha istekli olmakta ve eleştirel düşünme becerilerini daha etkin şekilde kullanmaktadır. Bu yaklaşım, onların akademik performanslarını artırmanın yanı sıra, psikolojik dayanıklılıklarının gelişimine de katkı sağlamaktadır. Yargılayan zihniyet yapısı ise, bireylerin potansiyellerini sınırlayan katı değerlendirme kriterlerine dayanmaktadır. Bu zihniyetin hâkim olduğu eğitim ortamlarında, öğrenciler hata yapma korkusuyla risk almaktan kaçınmakta ve yenilikçi düşünce üretme konusunda çekimser davranmaktadır. Başarısızlık korkusu ve değerlendirilme kaygısı, öğrencilerin öğrenme süreçlerine tam anlamıyla katılımlarını engellemekte ve akademik gelişimlerini sınırlandırmaktadır. Eğitim süreçlerinde öğrenen zihniyetin geliştirilmesi ve yargılayan zihniyetin etkilerinin azaltılması için çeşitli stratejiler öne çıkmaktadır. İşbirliğine dayalı öğrenme ortamları, yapıcı geri bildirim mekanizmaları ve süreç odaklı değerlendirme sistemleri, öğrenen zihniyetin güçlendirilmesinde etkili araçlar olarak değerlendirilmektedir. Teknolojinin eğitim süreçlerine entegrasyonu da bu stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırmakta ve öğrenme deneyimlerini zenginleştirmektedir.

Son söz olarak bu kitap bölümünde eğitim örgütlerinin öğrenen zihniyeti destekleyen politika ve uygulamaları benimsemelerinin önemini vurgulanmıştır. Bu yaklaşımla, öğrencilerin sadece akademik başarılarını değil, aynı zamanda yaşam boyu öğrenme becerilerini de geliştirmelerine katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Eğitimcilerin, öğrencilerin gelişim süreçlerini destekleyen ve onları sürekli öğrenmeye teşvik eden bir yaklaşım benimsemeleri de eğitimin süreçlerinin kalitesini artıracak ve daha kapsayıcı öğrenme ortamlarının oluşmasını sağlayacaktır. Gelecekte yapılabilecek araştırmalar için, öğrenen ve yargılayan zihniyet yapılarının farklı öğretim seviyelerindeki etkilerinin incelenmesi önerilebilir. Ayrıca, teknolojik gelişmelerin bu zihniyet yapılarının şekillenmesindeki rolünün araştırılması da literatüre değerli bulgular sunabilir. Bu noktada gelecekte yönetim ve organizasyon, eğitim, örgütsel davranış, iletişim ve insan kaynakları yönetimi alan araştırmacılarının yapacakları çalışmalarla; eğitim örgütlerinde var olan zihniyet yapılarının tespit edilerek çözüm önerilerinin ortaya konulması hedeflenebilir. Böylelikle

eğitim örgütlerinde gelişim odaklı zihniyet yapılarının benimsenmesi sağlanarak eğitim süreçlerinin verimliliğinin artırılmasına ve yaygınlaştırılmasına yönelik stratejiler üretilebilir.

Kaynakça

- Abernethy, M. A., Anderson, S. W., Nair, S., & Jiang, Y. (2021). Manager 'Growth Mindset' and Resource Management Practices. *Accounting Organizations and Society, 91*, 101200. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101200>
- Aguilera-Alvarez, J., Padilla-Medina, J. A., Martínez-Nolasco, C., Samano-Ortega, V., Bravo-Sánchez, M. G., & Nolasco, J. J. M. (2021). Development of a Didactic Educational Tool for Learning Fuzzy Control Systems. *Mathematical Problems in Engineering, 2021*, 1-17. <https://doi.org/10.1155/2021/3158342>
- Alsaweed, W. (2022). Saudi Graduate Students' Perceptions Toward Automated Writing Feedback for Improving Academic Writing. *International Journal of English Linguistics, 12*(6), 48. <https://doi.org/10.5539/ijel.v12n6p48>
- Atmani, S. E., Malainine, C., Atmani, Z. E., & Madrane, M. (2023). Impact of Pedagogical Innovation on the Development of Entrepreneurial Mindset Among Students in Economics and Management. *Jett, 14*(6). <https://doi.org/10.47750/jett.2023.14.06.007>
- Bai, B., & Wang, J. (2020). The Role of Growth Mindset, Self-Efficacy and Intrinsic Value in Self-Regulated Learning and English Language Learning Achievements. *Language Teaching Research, 27*(1), 207-228. <https://doi.org/10.1177/1362168820933190>
- Barlach, L. (2021). The Mindset of Innovation: Contributions of Cognitive and Social Psychology. *Journal of Psychological Research, 3*(4), 16-24. <https://doi.org/10.30564/jpr.v3i4.3480>
- Bazelais, P., Lemay, D. J., Doleck, T., Hu, X. S., Vu, A. T., & Yao, J. (2018). Grit, Mindset, and Academic Performance: A Study of Pre-University Science Students. *Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology Education, 14*(12). <https://doi.org/10.29333/ejmste/94570>
- Burnette, J. L., Billingsley, J., Banks, G. C., Knouse, L. E., Hoyt, C. L., Pollack, J. M., & Simon, S. (2023). A Systematic Review and Meta-Analysis of Growth Mindset Interventions: For Whom, How, and Why Might Such Interventions Work? *Psychological Bulletin, 149*(3-4), 174-205. <https://doi.org/10.1037/bul0000368>
- Burnette, J. L., Pollack, J. M., Forsyth, R., Hoyt, C. L., Babij, A. D., Thomas, F., & Coy, A. E. (2019). A Growth Mindset Intervention: Enhancing Students' Entrepreneurial Self-Efficacy and Career Development. *Entrepreneurship Theory and Practice, 44*(5), 878-908. <https://doi.org/10.1177/1042258719864293>
- Burnette, J. L., Russell, M. V., Hoyt, C. L., Orvidas, K., & Widman, L. (2017). An Online Growth Mindset Intervention in a Sample of Rural Adolescent Girls. *British Journal of Educational Psychology, 88*(3), 428-445. <https://doi.org/10.1111/bjep.12192>
- Carr, P. B., Dweck, C. S., & Pauker, K. (2012). "Prejudiced" Behavior Without Prejudice? Beliefs About the Malleability of Prejudice Affect Interracial Interacti-

- ons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(3), 452-471. <https://doi.org/10.1037/a0028849>
- Cavaleri, M., Kawaguchi, S., Biase, B. D., & Power, C. (2019). How Recorded Audio-Visual Feedback Can Improve Academic Language Support. *Journal of University Teaching and Learning Practice*, 16(4). <https://doi.org/10.53761/1.16.4.6>
- Claro, S., Paunesku, D., & Dweck, C. S. (2016). Growth Mindset Tempers the Effects of Poverty on Academic Achievement. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 113(31), 8664-8668. <https://doi.org/10.1073/pnas.1608207113>
- Cotos, E., & Pendar, N. (2016). Discourse Classification Into Rhetorical Functions for AWE Feedback. *Calico Journal*, 33(1), 92-116. <https://doi.org/10.1558/cj.v33i1.27047>
- Dana, H., Havens, B., Hochanadel, C., & Phillips, J. (2010). An Innovative Approach to Faculty Coaching. *Contemporary Issues in Education Research (Cier)*, 3(11), 29. <https://doi.org/10.19030/cier.v3i11.244>
- Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. (2011). The Impact of Enhancing Students' Social and Emotional Learning: A Meta-Analysis of School-Based Universal Interventions. *Child Development*, 82(1), 405-432. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01564.x>
- Eather, N., Riley, N., Miller, D., & Imig, S. (2019). Evaluating the Impact of Two Dialogical Feedback Methods for Improving Pre-Service Teacher's Perceived Confidence and Competence to Teach Physical Education Within Authentic Learning Environments. *Journal of Education and Training Studies*, 7(8), 32. <https://doi.org/10.11114/jets.v7i8.4053>
- El-gohary, T. M., & Abdelkader, S. M. (2018). Polishing Exam Designing Skills Among Academics Using Scientific, Educational, Linguistic, and Formative (SELF) Evaluation Strategy. *International Journal of Chemtech Research*. <https://doi.org/10.20902/ijctr.2018.110304>
- Erkan, G. (2022). The Impact of Teacher E-Feedback on Students' Writing: A Waste of Time or a Road to Success? *Focus on Elt Journal*, 46-59. <https://doi.org/10.14744/felt.2022.4.1.4>
- Falção, T. P., Mello, R. F., Rodrigues, R. L., Diniz, J. R. B., Tsai, Y., & Gašević, D. (2020). *Perceptions and Expectations About Learning Analytics From a Brazilian Higher Education Institution*. 240-249. <https://doi.org/10.1145/3375462.3375478>
- Farruggia, S. P., Han, C., Watson, L., Moss, T. P., & Bottoms, B. L. (2016). Noncognitive Factors and College Student Success. *Journal of College Student Retention Research Theory & Practice*, 20(3), 308-327. <https://doi.org/10.1177/1521025116666539>
- Glerum, J. H., Loyens, S. M. M., Wijnia, L., & Remy M. J. P. Rikers. (2019). The Effects of Praise for Effort Versus Praise for Intelligence on Vocational Education Students. *Educational Psychology*, 40(10), 1270-1286. <https://doi.org/10.1080/0143410.2019.1625306>
- Gomis, K. (2023). Enhancing the Assessment and the Feedback in Higher Education.

- Quality Assurance in Education*, 32(2), 165-179. <https://doi.org/10.1108/qa-01-2023-0004>
- Hammershøj, L. G. (2019). The Affective Base of Judgement in Creativity and Innovation and Its Implications for Education. *Journal of Philosophy of Education*, 53(2), 293-308. <https://doi.org/10.1111/1467-9752.12357>
- Indrawati, M. F. N., & Satrya, A. (2022). *The Impact of Employees' Paradox Mindset on Innovative Behavior Mediated by Thriving at Work: A Quantitative Study of Banking Employees*. 453-461. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4_57
- Karwowski, M. (2014). Creative Mindsets: Measurement, Correlates, Consequences. *Psychology of Aesthetics Creativity and the Arts*, 8(1), 62-70. <https://doi.org/10.1037/a0034898>
- Laurell, J., Gholami, K., Tirri, K., & Hakkarainen, K. (2022). How Mindsets, Academic Performance, and Gender Predict Finnish Students' Educational Aspirations. *Education Sciences*, 12(11), 809. <https://doi.org/10.3390/educsci12110809>
- Lee, Y. H., Heeter, C., Magerko, B., & Medler, B. (2012). Gaming Mindsets: Implicit Theories in Serious Game Learning. *Cyberpsychology Behavior and Social Networking*, 15(4), 190-194. <https://doi.org/10.1089/cyber.2011.0328>
- Limeri, L. B., Carter, N. T., Choe, J., Harper, H. G., Martin, H. R., Benton, A., & Dolan, E. L. (2020). Growing a Growth Mindset: Characterizing How and Why Undergraduate Students' Mindsets Change. *International Journal of Stem Education*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s40594-020-00227-2>
- Liu, Q., & Tong, Y. (2022). Employee Growth Mindset and Innovative Behavior: The Roles of Employee Strengths Use and Strengths-Based Leadership. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.814154>
- Lou, N. M., & Noels, K. A. (2020). "Does My Teacher Believe I Can Improve?": The Role of Meta-Lay Theories in ESL Learners' Mindsets and Need Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01417>
- Merwe, A. v. d., Kruger, H. G., & Toit, J. V. D. (2018). Mathematical Modelling for Academic Performance Status Reports in Learning Analytics. *Orion*, 34(1), 31. <https://doi.org/10.5784/34-1-582>
- Miller, H. B., & Srougi, M. C. (2020). *Using Metacognitive Strategies to Improve Academic Performance in Biochemistry*. <https://doi.org/10.1101/2020.07.08.193649>
- Miller, H. B., & Srougi, M. C. (2021). Growth Mindset Interventions Improve Academic Performance but Not Mindset in Biochemistry. *Biochemistry and Molecular Biology Education*, 49(5), 748-757. <https://doi.org/10.1002/bmb.21556>
- Mirmotahari, O., Berg, Y., Gjessing, S., Fremstad, E., & Damşa, C. (2019). *A Case-Study of Automated Feedback Assessment*. 1190-1197. <https://doi.org/10.1109/educn.2019.8725249>
- Noskeau, R., Santos, A., & Wang, W. (2021). Connecting the Dots Between Mindset and Impostor Phenomenon, via Fear of Failure and Goal Orientation, in Working Adults. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.588438>

- O'Connor, A. J., Nemeth, C., & Akutsu, S. (2013). Consequences of Beliefs About the Malleability of Creativity. *Creativity Research Journal*, 25(2), 155-162. <https://doi.org/10.1080/10400419.2013.783739>
- Olczyk, M., Kwon, S. J., Lorenz, G., Casoni, V. P., Schneider, T., Volodina, A., & Washbrook, E. (2022). Teacher Judgements, Student Social Background, and Student Progress in Primary School: A cross-Country Perspective. *Zeitschrift Für Erziehungswissenschaft*, 26(2), 443-468. <https://doi.org/10.1007/s11618-022-01119-7>
- Orosz, G. (2024). "Mindfulness"—Harnessing or Unleashing Learning Potential Through Mindfulness Mindset. *Journal of Educational Psychology*, 116(3), 466-488. <https://doi.org/10.1037/edu0000839>
- Orosz, G., Péter-Szarka, S., Böthe, B., Tóth-Király, I., & Berger, R. (2017). How Not to Do a Mindset Intervention: Learning From a Mindset Intervention Among Students With Good Grades. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00311>
- Prihandoko, L. A. (2024). Self-Efficacy and Metacognition as the Mediated Effects of Growth Mindset on Academic Writing Performance. *Journal of Language and Education*, 10(2), 108-122. <https://doi.org/10.17323/jle.2024.13979>
- Rodriguez, S., & Lieber, H. (2020). Relationship Between Entrepreneurship Education, Entrepreneurial Mindset, and Career Readiness in Secondary Students. *Journal of Experiential Education*, 43(3), 277-298. <https://doi.org/10.1177/1053825920919462>
- Sevcikova, B. L. (2018). Online Open-Source Writing Aid as a Pedagogical Tool. *English Language Teaching*, 11(8), 126. <https://doi.org/10.5539/elt.v11n8p126>
- Shaaban, E., & Shehayeb, S. (2019). *Stress Mindset of Lebanese Secondary School Students in Public Schools and Its Relationship to Academic Performance*. <https://doi.org/10.33422/rteconf.2019.06.332>
- Shirvan, M. E., Lou, N. M., & Taherian, T. (2021). Where Do Language Mindsets Come From? An Ecological Perspective on EFL Students' Mindsets About L2 Writing. *Journal of Psycholinguistic Research*, 50(5), 1065-1086. <https://doi.org/10.1007/s10936-021-09787-y>
- Sisk, V. F., Burgoyne, A. P., Sun, J., Butler, J. L., & Macnamara, B. N. (2018). To What Extent and Under Which Circumstances Are Growth Mind-Sets Important to Academic Achievement? Two Meta-Analyses. *Psychological Science*, 29(4), 549-571. <https://doi.org/10.1177/0956797617739704>
- Stoffel, J., & Cain, J. (2018). Review of Grit and Resilience Literature Within Health Professions Education. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 82(2), 6150. <https://doi.org/10.5688/ajpe6150>
- Tubino, L., & Adachi, C. (2022). Developing Feedback Literacy Capabilities Through an AI Automated Feedback Tool. *Ascilite Publications*, e22039. <https://doi.org/10.14742/apubs.2022.39>

- Wolcott, M. D., McLaughlin, J. E., Hann, A., Miklavec, A., Dallaghan, G. L. B., Rhoney, D. H., & Zomorodi, M. (2020). A Review to Characterise and Map the Growth Mindset Theory in Health Professions Education. *Medical Education*, 55(4), 430-440. <https://doi.org/10.1111/medu.14381>
- Zeng, G., Hou, H., & Peng, K. (2016). Effect of Growth Mindset on School Engagement and Psychological Well-Being of Chinese Primary and Middle School Students: The Mediating Role of Resilience. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01873>
- Zhou, Y. (2024). Promoting or Prohibiting? Investigating How Time Pressure Influences Innovative Behavior Under Stress-Mindset Conditions. *Behavioral Sciences*, 14(2), 143. <https://doi.org/10.3390/bs14020143>

BÖLÜM 22

ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN BOYUTLARI

Feyza Akgün¹

1 Araştırma Görevlisi Dr. Feyza Akgün
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
0000-0002-8474-6023

1. GİRİŞ

Performans, finansal, operasyonel ve insan kaynakları performansı gibi kurumsal performansın birden fazla boyutunu kapsar ve tüm alanlarda performansı ölçmek ve geliştirmek, kuruluşun her bölümünün en iyi şekilde çalışmasını ve stratejik hedeflerle uyumlu olmasını sağlamak için çok önemlidir (Saputra vd., 2024, s.16). Örgütsel performans, bir organizasyonun finansal hedeflerine ne kadar ulaşabildiğini inceler ancak performans ölçümüne yalnızca finansal performans ölçüsünü baz alan geleneksel yaklaşım yanıltıcı olabilir.

İşletme politikası literatürünün örgütsel performansa ilişkin araştırma akışında iki odak alanı vardır; ekonomik bakış açısından, firmanın rekabetçi konumu gibi dış pazar faktörlerinin önemini vurgularken, diğer yandan örgütsel akış, davranışsal ve sosyolojik paradigmalara ile bunların çevreye olan uyumu üzerine odaklanmıştır (Tvorik ve McGivern, 1997, s.).

Alanda önceki çalışmalar, yatırım getirisi, pazar payı, satışlardaki kâr marjı, yatırım getiri büyümesi, satış büyümesi ve pazar payı büyümesi dahil olmak üzere hem finansal hem de pazar kriterlerini kullanarak örgütsel performans ölçmüştür (Lakhal, 2009, s.638-639). Moullin'e (2007) göre, kurumsal performans kuruluşların ne kadar daha iyi yönetildiği ile müşteriler ve diğer paydaşlar için ne kadar katma değer oluşturduğunu değerlendirmektir. Bu tanım, performans ölçümüne dahil olan kişilere çok daha fazla rehberlik sağlar. Özellikle, kuruluşların ve işletmelerin müşterilerine sundukları değeri ne ölçüde ölçtüklerini ve performansın daha iyi nasıl yönetildiğinin temel yönlerini kapsayıp kapsamadığı açısından olumlu olmalarını teşvik eder (Moullin, 2007, s.181).

Bir organizasyonun strateji gereksinimlerini karşılamak, piyasa dalgalanmalarına uyum sağlamak performans kapasitesini artırmak ve ekonomik avantajlar elde etmek performans için önemlidir, bireysel uzmanlık, dönüştürücü liderlik ve kolektif vizyon gibi stratejik unsurlar, bir organizasyon içindeki yaratıcılığı ve öğrenmeyi önemli ölçüde etkiler ve sonuçta gelişmiş örgütsel performansa yol açar (Saputra vd., 2024, s.1). Ayrıca, örgütsel performans, girişimcilerin, yatırımcıların ve yöneticilerin kişisel özelliklerine ve sosyal olarak etkileşim kurma yeteneklerine bağlıdır (Felicio vd., 2014, s.350).

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 Örgütsel Performans

Günümüz ekonomisinde rakiplerle mücadelede öne geçebilmek adına dünya çapındaki tüm kamu ve özel sektör kuruluşları performans ölçüm sistemlerinde olumsuz ve istenmeyen çıktılara yol açmadan performans iyileştirmesine olumluluk katan uygun maliyetli, anlamlı ölçümler geliştirebilmek için farklı yollar aramaktadır. Karışıklıklar dikkate alındığında, performansın ölçümü konusunda bir tanım, yöneticilerin işletme hedeflerine doğru gitmele-

rine ve gerçekten önemli olana yönlennmelerine katkıda bulunabilir (Moullin, 2007, s.181).

Örgütsel performans, örgütlerin ne kadar iyi yönetildiğinin ve müşterilere ve diğer paydaşlara ne kadar değer sağladığının bir ölçüsü olarak tanımlanır (Antony ve Bhattacharyya, 2010, s.43).

Örgütsel performans, en basit tanımıyla işletmelerin hedefe ulaşma düzeyini göstermektedir ayrıca, örgütsel performans; işletme veya kuruluşların amaçlarına ulaşmaları için planlanmış faaliyetlerin nitel ve nicel sonuçlarını ifade etmektedir (Bengül, 2015, s.37).

Firma performansını tanımlarken çok çeşitli kurumsal performans ölçümlerini dikkate almak gerekebilir. Önceki araştırmalar, kalite, üretkenlik, pazar payı, karlılık, öz sermaye getirisi ve genel firma performansı dahil olmak üzere birden fazla kurumsal bakış açısından firma performansını rekabete göre ele alır (Allen vd., 2008, s.23).

Örgütsel performans, bir organizasyonun hedeflerine ulaşma yeteneğinin değerlendirilmesini, operasyonel verimliliği, yönetimsel etkinliği ve iş stratejisinin başarısını kapsar bu anlamda süreç geliştirme, insan kaynakları ilerlemesi ve yeni teknolojinin benimsenmesi gibi birçok yönetim çabasının temel amacı, örgütsel performansı geliştirmektir (Saputra vd., 2024, s.16).

Şirket performansı üzerine yapılan önceki araştırmalar, performans ölçütlerini temeldeki teoriye ve etkilenen paydaşlara göre seçmektedir (Bolton vd., 2023). Örgütsel performansın ölçümüne yönelik olarak ilgili alan yazında teknik hususlar ve bunların analizleri üzerinde genelde fikir birliği azdır. Söz konusu ana tartışma olgusu, örgütsel performansın nasıl ölçülmesinden başka, ölçülmesi gereken unsurların tanımlamalarının neler olduğu ile performans tekniklerinin nasıl seçileceğiyle ilişkilidir ve bu bağlamda, örgütsel performans ölçülürken, genel olarak başlangıçta örgütün analiz edileceği kriterlerin ve unsurların belirlenmesi gerekir (Taştan vd., 2023, s.5).

2.2 Örgütsel Performansın Boyutları

İşletme performansını değerlendirmek en önemli yönetim gündemlerinden biridir; çünkü sürekli iyileştirmeye erişmenin anahtarı, kurumsal performans sürekli olarak değerlendirilmesinin önemini anlamış ve kuruluşta performans değerlendirmesine yönelik çeşitli yaklaşımlar uygulanmış örneğin 1850 ile 1975 yılları arasında, kuruluşlar performansı yalnızca finansal kriterlere göre değerlendirmiş ve müşterilerin ne istediği ve rakiplerin performans kalitesi hakkında bilgi sağlamada başarısız olması gibi nedenlerle eleştirilmiştir (Shahin vd., 2014, s.292).

Ayrıca, Dengeli Puan Kartının performansı değerlendirmedeki kapsamlı-

lığı ve stratejik yönetim konularındaki kullanımının artması nedeniyle, örgütsel performansı değerlendirmenin temeli olarak kullanılmıştır; dengeli puan kartı, yöneticilere işletmenin stratejisini tutarlı bir performans kriterleri kümesine dönüştürmek için kapsamlı bir çerçeve sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1992, s.72). Ayrıca, dengeli puan kartı, yalnızca finansal kriterleri içeren geleneksel değerlendirme sisteminin aksine, yöneticilerin dikkatlerini işletmenin operasyonlarının daha geniş boyutlarına yönlendirerek karar almalarını iyileştirecek şekilde tasarlanmıştır (Shahin vd., 2014, s.292).

Performans sonuçları ve ölçümü tüm organizasyonlarda iyileşmeye yol açabilir. Bu unsurun temelini birkaç gösterge oluşturur: kalite performansı, operasyonel ve iş performansı, müşteri memnuniyeti, kurumsal büyüme ve çalışan memnuniyeti (Sabella vd., 2014, s.1493).

Performans ölçümü literatüründe, nesnel veya öznel ölçümlerin kullanımının en geçerli sonuçları sağlayıp sağlamadığı konusunda fikir birliğine varılamamıştır. Her iki ölçüm türünün olumlu ve olumsuz yanları mevcuttur. Nesnel ölçümler daha somut olma eğilimindedir ancak kapsamaları genellikle finansal verilerle sınırlıdır öte yandan öznel ölçümler somutluktan veya yenden üretilebilirlikten yoksundur ancak genellikle araştırmacıya bir kuruluşun rakiplerine göre etkinliğinin daha zengin bir tanımını sağlar (Allen ve diğerleri, 2008, s.23). Örgütsel performans hem niceliksel hem de niteliksel terimler açısından ölçülür aynı zamanda bir örgütün başarısı, bir örgütün hedeflerine ne kadar iyi ulaştığına dayalıdır. Örgütsel performans, bir örgütün istenen hedeflere ulaşmadaki etkinliği anlamına gelir, örgütsel performans, bir örgütün istenen hedeflerine ne kadar iyi ulaştığını ölçen bir faktördür ayrıca, örgütsel performans, kâr amacı güden ve kar amacı gütmeyen örgütler gibi her türlü örgütün varlığında önemli bir rol oynamaktadır (Rehman vd., 2019, s.2).

Örgüt performansının boyutlarını niteliksel ve niceliksel performans boyutları olmak üzere iki grupta inceleyecek olursak; niteliksel performansın boyutu, örgüt iç çevresindeki insan kaynakları, kültür, ortam ve soyut çıktılarla ile bağlantılı olup müşteri memnuniyeti, kalite, çalışan memnuniyeti ve yenilik performansı gibi unsurları ifade etmektedir. Öte yandan niceliksel performans boyutu ise niteliksel faktörlerin de kısmen etkisiyle ortaya çıkan ve böylelikle genellikle finansal yönetim ve pazarlama başarısına dayalı olan ciro artışı ve pazar payı ile kârlılık artışı gibi kriterlerden oluşmaktadır (Alpkan vd., 2005, 176; Bengül, 2015, s.39).

Şirket performansı, yönetim araştırmalarındaki en önemli yapılardan biridir. Richard ve Devinney'e (2009) göre, kurumsal performans, şirket sonuçlarının üç belirli alanını kapsar: finansal performans (varlık getirisi, yatırım getirisi, kar vb.); ürün pazarı performansı (satışlar, pazar payı vb.); ve hissedar getirisi (toplam hissedar getirisi, ekonomik katma değer vb.). Ayrıca, Özer ve Tınaztepe (2014)'e göre, finansal olmayan örgütsel performans boyutları; ni-

telikli işgücü, çalışanların bağlılığı, çalışanların iş memnuniyeti, yeni ürün/hizmet geliştirme yeteneği, ürün/hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinden oluşmaktadır. Finansal performans boyutları ise; satış büyümesi, pazar payı büyümesi, satış getirisi, varlık getirisi ve genel karlılık oranlarından oluşmaktadır (Özer ve Tinaztepe, 2014, s.780).

Bu çalışmada örgüt performansının boyutları yukarıda tanımlaması yapılan nitel ve nicel performans boyutlarının sonuçlarına bağlı olarak oluşan finansal performans ve finansal olmayan performans boyutları olmak üzere iki grupta incelenecektir. Örneğin, Sabella vd. (2014) sonuçları, bu çalışmada kullanılan toplam kalite yönetimi yapılarının (insan yönetimi, süreç yönetimi ve bilgi ve analiz) kurumsal performansla pozitif ilişkili olduğunu ve ilişkinin büyük ölçüde anlamlı olduğunu; performanstaki varyansın önemli bir kısmını açıklayabildiklerini göstermiştir. Ayrıca, Obeso vd. (2020) bulguları, finansal olmayan örgütsel performans boyutlarından tüm bilgi yönetimi süreçlerinin şirket performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını doğrulamaktadır.

Bazı yazarlar finansal performansı, örgütün iktisadi amaçlarının gerçekleştirilme düzeyini ifade etmek amacıyla işletmenin faaliyetlerinin çıktı bazlı finansal göstergelerin uygulanması olarak tanımlamıştır (Bengül, 2015, s.40). Literatürde yapılan önceki çalışmalardan Shahin vd. (2014)'ün sonuçları, örgütsel kimlik davranışının kurumsal performansın alt kriterlerinden finansal ve finansal olmayan müşteri, öğrenme ve büyüme, iç süreçleri boyutlarını etkilediğini göstermektedir.

Şirketlerin başarısının nasıl sağlanacağını anlamak için, yöneticinin bilişsel yeteneğinin temel rolünü kabul ederek, örgütsel performansın nasıl oluştuğunun değerlendirilmesi son derece önemlidir. Örneğin insan sermayesi ve sosyal sermayenin diğer tüm faktörleri başarı için koşulların oluşturulmasında önemlidir ancak örgütsel performansı doğrudan belirlemez ve bu bulgu yönetim için büyük öneme ve etkiye sahiptir. (Felicio vd., 2014, s.359-360).

Bu çalışmada, örgütsel performansla ilgili lisansüstü tezleri yüksek lisans ve doktora olmak üzere analiz edilmiştir. Tablo 1'e göre 46 adet yüksek lisans tezlerinden 37 tanesi sadece finansal olmayan performans boyutları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelerken, 9 adet yüksek lisans tezi hem finansal ve hem de finansal olmayan performans boyutlarına göre ilişkiyi incelemiştir.

Tablo 1. Örgütsel Performansa İlişkin Yüksek Lisans Tezlerinin Bulguları

Yazar/Yıl	Tezin Adı	Bilim Alanı	Bul-gular
(Aldakdok, 2024)	Irak'ta kar amaçlı kuruluşlarda çalışan bağlılığının örgütsel performans üzerindeki etkisi	İşletme Yüksek Lisans	'Araştırmanın bulguları, gayret ve adanmışlığın kurumsal performansı önemli ölçüde artırdığını göstermektedir.'
(Durzadah,2023)	İş etiğinin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Yeni Kabil Bankası, Afganistan vaka çalışması	İşletme Yüksek Lisans	'Çalışma, Afganistan'daki New Kabul Bank çalışanları için, şirket içinde örgütsel performansı artıracak etik uygulamaların benimsenmesini teşvik edecek göstergeler sunmaktadır.'
(İbrahim,2023)	Entelektüel sermaye unsurlarının örgütsel performans üzerindeki etkisi: Irak Kerkük Üniversitesi örneği	İletişim Yüksek Lisans	'Üniversitenin örgütsel performansı ile inovasyon sermayesi arasında olumlu ve önemli bir korelasyon vardır.'
(Olayemi,2022)	Kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel performans üzerindeki etkisi: Nijerya'da bankacılık sektörü üzerine bir vaka çalışması	İşletme Yüksek Lisans	'Bu çalışma, kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.'
(Sarges,2022)	Entelektüel sermaye bileşenlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Irak'taki İslami bankalara ilişkin bir vaka çalışması	İşletme Yüksek Lisans	'Çalışmada, Irak İslami bankalarında entelektüel sermayenin örgütsel performansın iyileştirilmesinde en önemli faktörlerden biri olduğu gözlemlenmiştir.'
(Shaghasy ,2021)	Afganistanda örgütsel öğrenme kültürü'nün örgütsel performans üzerindeki etkisi	İşletme Yüksek Lisans	'Çalışmada, örgütsel öğrenme ile örgütsel performans parametreleri arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.'
(Gindhe,2021)	Çalışanların memnuniyetinin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Mogadişu, Somali'de bir vaka çalışması	İşletme Yüksek Lisans	'Araştırma, ücret ve faydanın örgütsel performans üzerindeki olumlu katkısını, çalışma ortamının örgütsel performans üzerindeki olumlu etkisini ve çalıştay ve eğitimin örgütsel performans üzerindeki olumsuz etkisi olduğunu göstermektedir.'
(Aloqaily ,2021)	Amman-Ürdün'deki küçük ve orta ölçekli şirketlerde ERP sistemi uygulamasının örgütsel performans üzerindeki etkisi	İşletme Yüksek Lisans	'Araştırma bulgularına göre, ERP uygulamalarının firmaların örgütsel performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür.'
(Al-Doori,2021)	Stratejik uyumun örgütsel performans üzerindeki etkisi	Bankacılık Yüksek Lisans	'Çalışmada, işletme stratejisi, strateji ve iş altyapısı ile bilgi teknolojisi süreçlerinin bankanın örgütsel performansı (Öğrenme ve Büyüme, Eğitim ve Gelişim, İş Tatmini, Finansal Yetenek) üzerinde önemli bir etkiye sahip olurken, bilgi teknolojileri yapısının örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.'
(Abdulrazzaq,2020)	Türkiye'de imalat sanayinde liderlik tarzı ve örgütsel performans şirketleri arasındaki ilişki	İşletme Yüksek Lisans	'Bulgular, imalatçı sanayindeki firmada liderlik tarzı ile organizasyon performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.'

(Al-Dulimy,2018)	Irak özel yüksek öğretim organizasyonlarında toplam kalite yönetim uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri: Irak organizasyonlarına ilişkin bir vaka çalışması	İşletme Yüksek Lisans	'Çalışma, organizasyonda toplam kalite yönetimi uygulamaları (üst yönetim, çalışanların katılımı ve müşteri odakları) ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur.'
(Nsubuga,2018)	Kâr amacı gütmeyen örgütlerde operasyon fonları ve örgütsel performans ilişkisi üzerine bir araştırma	İşletme Yüksek Lisans	'Sonuçlar, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda operasyonel fonlar ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.'
(Ismael,2017)	İnsan kaynak yönetimi stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki rolü	İşletme Yüksek Lisans	'İnsan kaynakları yönetimi, stratejileri ile örgütsel performans arasında olumlu ve güçlü bir ilişki vardır.'
(Bahar,2017)	Çalışma çeşitliliğinin girişimcilik yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkilere etkisinin iyileştirilmesi	İşletme Yüksek Lisans	'Çalışmada, çeşitli iş gücünün girişimci oryantasyonu ile bir örgüt performansı arasındaki bazı olumlu faktörlerin olduğu bulunmuştur.'
(Turan Hot,2017)	İşletmelerde eğitim ve geliştirme ile bireysel ve örgütsel performans ilişkisi	İşletme Yüksek Lisans	'İşletmelerdeki çalışanların eğitim programıyla desteklenmesi, çalışanın işlerine ve kurumlarına olan güveni ile taahhütlerini arttırmakla birlikte, performansın ikinci unsurları olan çalışanların geleceğe, şirketin gelecekteki vizyonuna, hedeflerine ve potansiyel organizasyonun kurumsallaşması gibi konularda pozitif etki yapmaktadır.'
(Akıncı,2013)	3. parti lojistik servis sağlayıcıları arasındaki işbirliklerinin ilişkisel pazarlama ve örgütsel performans açısından incelenmesi: Türkiye pazarı örneği	İşletme Yüksek Lisans	'İlişkisel pazarlama değişkenlerinin işbirliği içindeki 3. parti lojistik firmalarının performanslarına anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.'
(Karagonlar,2004)	Türk iş görme anlayışının örgütsel performans üzerindeki etkisi	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Yüksek Lisans	'Çalışmada kullanılan finansal performans ölçütleri olan varlıkların karlılığı (ROA), yatırımların karlılığı (ROI), özsermayenin karlılığı (ROE), aktiflerin büyüme oranı, özsermaye büyüme oranı ve vergi sonrası net kar büyüme oranı ile finansal olmayan göstergelerden örgütün son iki yıldaki hedeflerine ulaşma derecesi bakımından örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde bir etkisi olduğunu göstermektedir.'
(Bakan,2023)	Stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans arasındaki ilişki: Kamu kurumları örneği	İşletme Yüksek Lisans	'Çalışmada hem yöneticilerin kendilerinin belirlediği hem de çalışanların yöneticileri için belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performansı etkilediği sonucuna varılmıştır.'
(Ersoy,2023)	İçsel pazarlama ve pazarlama yeteneklerinin örgütsel performans üzerindeki etkisinin incelenmesi	İşletme Yüksek Lisans	'Araştırmada, içsel pazarlamanın ve pazarlama yeteneklerinin örgütsel performans üzerinde doğrudan pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir.'

(Yurdakul,2022)	Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans ilişkisi	İşletme Yüksek Lisans	'Aile işletmelerinde kurumsallaşma alt boyutlarından iç denetim faaliyetlerinin örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulgusuna varılmıştır.'
(Akar,2022)	İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve örgütsel iklim üzerindeki etkisi: Konya sanayisinde bir araştırma	İşletme Yüksek Lisans	'İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve örgütsel iklim üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.'
(Njie,2021)	Stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki: Türk Eğitim Vakfı çalışanları üzerinde bir araştırma	İşletme Yüksek Lisans	'Araştırma sonuçları, stratejik yönetim uygulamalarının sadece finansal performans üzerinde değil, STK'ların finansal olmayan performansı üzerinde de olumlu etkisi olduğunu göstermektedir.'
(Ekici,2021)	Seyahat işletmelerinde örgüt kültürü, örgütsel yaratıcılık ve örgütsel performans ilişkisi	Turizm Yüksek Lisans	'Seyahat işletmelerinde, örgüt kültürünün örgütsel performans ve örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.'
(Üsküplüoğlu,2020)	Sivil toplum örgütlerinde kurumsallaşma düzeyinin ve kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri	Kamu Yönetimi Yüksek Lisans	'Sivil toplum örgütlerinin performansları ile kurumsal yönetim uygulamalarının anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.'
(Rzayev,2020)	İşletmelerde liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerindeki etkisi: Azerbaycan telekomünikasyon sektöründe bir araştırma	İşletme Yüksek Lisans	'Telekomünikasyon sektöründe liderlik tarzı ile örgütsel performans arasında olumlu etki olduğunu göstermektedir.'
(Çinibulak,2020)	Finansal ve örgütsel performans perspektifi ile afilyasyon süreci yaşayan kamu hastanelerinin değerlendirilmesi	Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans	'Çalışmada; afilyasyon sürecinin hastanelerin finansal boyutlarından sabit giderleri, değişken giderleri ve toplam gelirlerinde kısmi iyileşmeler sağladığı, sahip oldukları girdi kaynaklarını etkin kullanımı sonucunda finansal olmayan unsurlardan ayaktan hasta, yatan hasta ve yapılan ameliyat sayılarında olumlu artış olduğu gözlemlenmiştir.'
(Seleoğlu,2020)	Psikolojik sözleşme ve örgütsel performans ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının farklılaştırıcı rolü: Eğitim ile ilgili sivil toplum kuruluşları üzerine araştırma	İşletme Yüksek Lisans	'Sivil toplum kuruluşlarında psikolojik sözleşme ve örgütsel performans ilişkisinde, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir rolü olup, ortalama olarak istatistiki anlamlılık göstermektedir.'
(Asante,2019)	Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda pazar yöneliminin örgütsel performans üzerine etkisi: Türkiye'deki vakıflar üzerinde bir araştırma	İşletme Yüksek Lisans	'Vakıflarda, piyasa yönelimi boyutlarının örgütsel performans boyutları üzerine anlamlı etkiye sahip olurken, akran yöneliminin ise örgütsel etkinlik üzerinde olumsuz etkisi olduğu gözlemlenmiştir.'

(Ağbulut,2019)	Örgütsel performans yönetimi ile ilgili Türkiye’de yapılmış çalışmaların incelenmesi	Eğitim ve Öğretim Yüksek Lisans	‘Anket yöntemiyle verilerini toplayan çalışmalarda en fazla özel sektör çalışanları örneklem olarak tercih edildiği, örnekleme tekniğinde ise en fazla tesadüfi örnekleme tekniği tercih edildiği ve incelenen çalışmalarda geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarına yeterince yer verilmediği sonucuna varılmıştır.’
(Topal,2018)	İnovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü	İşletme Yüksek Lisans	‘Çalışmada, finansal performans ile ürün inovasyonu arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından hiçbirinin anlamlı bir düzeyde etkiye sahip olmazken, pazarlama inovasyonu ile işlevsel performans arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizlik boyutlarının tümünün düzenleyici bir rolü olduğu sonucuna varılmıştır.’
(Özkaraca,2018)	Öğrenen örgütün örgütsel performans üzerine etkisi: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde bir uygulama	Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans	‘Analizlerde, öğrenen örgütün alt boyutlarından sadece sistem düşüncesi ve kişisel hakimiyet boyutlarının örgütsel nitel performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken, diğer boyutların örgütsel nitel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.’
(Sayılğan,2017)	Üretim verimliliğinde örgüt kültürünün önemi ve örgütsel performans ile ilişkisi	İşletme Yüksek Lisans	‘Çalışmada; işletmelerin faaliyette buldukları süre ile çalışanların eğitim düzeyinin; işletmelerin rekabet gücünü, çalışanların işbirliğinin geliştirmesini ve üretilen ürünlerin kalitesini, çalışanların verimliliğinin artmasını ve örgütsel performansını olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir.’
(Külcü,2017)	Marka yönetim yetenekleri ve örgütsel performans ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir alan araştırması	İşletme Yüksek Lisans	‘Otomotiv sektöründe, marka yönetim yeteneklerini etkilediği düşünülen müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, pazar odaklılık ve marka yönetim yetenekleri ile örgütsel performans düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.’
(Karagöz,2016)	Stratejik planlamanın örgütsel performans üzerine etkisi: Bir uygulama	Bankacılık Yüksek Lisans	‘Çalışmada, stratejik planlamanın örgütsel performansı pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.’
(Yavuz,2016)	Bilgi teknolojilerinin kurumlarda örgütsel performans üzerindeki etkileri ve Konya meslek odaları araştırması	İşletme Yüksek Lisans	‘Araştırmada, bilgi teknolojileri altyapılarının eksiklerini giderecek çözüm süreçlerinde nitelikli işgücü algısının örgüt performans üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir.’

(Tefek,2016)	KOBİ'lerde kurumsallaşma ve örgütsel performans ilişkisi: Konya sanayi işletmeleri araştırması	İşletme Yüksek Lisans	'Kurumsallaşmanın sadelik, özerklik, geliştirme, saydamlık ve tutarlılık boyutlarının örgütsel performansın finansal ve finansal olmayan boyutuna istatistiki açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu, esneklik boyutunun örgütsel performansın finansal olmayan boyutuna; formalleşme boyutunun örgütsel performansın finansal boyutuna ve profesyonelleşme boyutunun örgütsel performansın finansal olmayan boyutuna istatistiki açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur.'
(Aktaş,2014)	İtibar yönetimi, iş memnuniyeti ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin analizi: Sağlık sektöründe bir uygulama	İşletme Yüksek Lisans	'İş memnuniyeti algısı, itibar algısı ve örgütsel performans arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu belirlenirken, demografik faktörler açısından tecrübe hariç, iş memnuniyeti algısı ve itibar algısı ile örgütsel performans arasında bir fark tespit edilmemiştir.'
(Korucuk,2013)	Kalite güvence sistemi uygulamaları iş süreçleri ve örgütsel performans ilişkisi: Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası örneği	İşletme Yüksek Lisans	'Bulgulara, kalite güvence sistemi uygulamalarının, iş süreçleri ve örgütsel performans ile anlamlı ilişkili olduğu görülmüştür.'
(Ersezer,2012)	ERP ve tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının rekabet avantajı ve örgütsel performans üzerine etkileri	Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans	'Başarılı olarak uygulanmış ve entegre edilmiş ERP ve tedarik zinciri yönetimi uygulamaları firmalara karar verme, planlama, yürütme süreçlerinde önemli avantajlar sağlamakta, firmaların performanslarının olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.'
(Akıncı,2011)	Dikey bütünleşme uygulamalarının örgütsel performans üzerine etkileri ve tekstil sektörü üzerine bir araştırma	İşletme Yüksek Lisans	'Dikey bütünleşmenin sunduğu olanaklardan istifade ile değişim uyum ve örgütsel performans gelişimini sürekli kılmak için gerekli adımları hızlı ve zamanında atmak performansı olumlu yönde etkilemektedir.'
(Yılmaz,2010)	Stratejik yönetim sürecinin yayılım ve iletişim ekseninde örgütsel performans üzerindeki etkileri ve türk otomotiv sektöründe bir uygulama	İşletme Yüksek Lisans	'Yapılan analizlerine göre, örgüt içi iletişim ve yayılım değişkenleri örgütün performansına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır.'
(Koçyiğit,2010)	Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) toplam kalite yönetimi (TKY) kritik faktörlerinin örgütsel performans üzerine etkileri: İzmir ilindeki gıda işletmelerinde bir uygulama	İşletme Yüksek Lisans	'TKY'ye ilişkin kritik faktörlere önem veren KOBİ'ler, üretim ve hizmette kalitenin yakalanması ile finansal olmayan performans boyutlarından müşteri sadakati artacak ve diğer işletmelere göre rekabet avantajı elde edilirken, finansal performans boyutlarından satışların artmasına yol açmıştır.'
(Yavuz,2010)	İşletmelerde inovasyon (yenilikçilik) stratejileri ve örgütsel performans ilişkisinin Çanakkale Seramik A. Ş. işletmesi örneğinde boylam analizi yöntemiyle incelenmesine dönük bir araştırma	İşletme Yüksek Lisans	'Çalışmanın bulgularına göre, inceleme aralığında gerçekleştirilen inovasyon çabalarının işletmenin bütünlük örgütsel performansına olumlu olarak yansıtıldığı belirlenmiştir.'

(Dur,2008)	Bilgi yönetimi altyapısı ve bilgi yönetimi sürecinin örgütsel performans üzerindeki etkisi	İşletme Yüksek Lisans	'Örgütsel yapı, teknoloji ve örgüt kültürü ile bilgi yönetiminin her bir süreci örgütsel etkinliği ve performansı etkilemektedir.'
(Taşçıoğlu,2006)	Eğitim sektöründe kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri: Teori ve bir araştırma	İşletme Yüksek Lisans	'Kariyer yönetiminin iyi uygulandığı organizasyonlarda, bireylerin performansını dolayısıyla örgütün performansını olumlu ve anlamlı düzeyde artıracaktır.'
(Özgül,2005)	Örgütsel performans ölçümünde stratejik yönetimin bir aracı olarak dengeli ölçüm kartı tekniği ve bir uygulama örneği	İşletme Yüksek Lisans	'Dengeli Ölçüm Kartı tekniği ile, işletmelere sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal ölçümlerden başka, geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığını esas alan, müşteriler ve pay sahiplerinin beklentileri doğrultusunda işletme içi yöntemlerin ve faaliyetlerin geliştirilmesine olumlu katkı yapmıştır.'

Tablo 1'e göre, yüksek lisans tezlerinin büyük çoğunluğu (%80'i) örgütsel performansın finansal olmayan boyutlarına yönelik araştırmaya konu olmuştur. Söz konusu finansal olmayan performans boyutlarına göre elde edilen bulgular;

Gayret, adanmışlık, iş etiği, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, entelektüel sermaye, örgütsel öğrenme, liderlik tarzı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, ilişkisel pazarlama faktörleri, stratejik yönetim duyarlılığı, pazarlama yetenekleri, iç denetim faaliyeti, örgütsel iklim, örgütsel yaratıcılık, kurumsal yönetim uygulamaları, psikolojik sözleşme, pazar yönelimi, sistem düşüncesi, kişisel hakimiyet, marka yönetim yetenekleri, stratejik planlama, nitelikli işgücü algısı, itibar algısı, iş memnuniyeti, kalite güvence sistemleri, dikey bütünleşme, örgüt içi iletişim, yenilik, inovasyon kültürü, teknoloji ve kurumsal kaynak planlaması uygulamaları ile örgütsel performans arasında önemli olarak olumlu düzeyde iyileşme sağladığı sonucuna varılmıştır.

Ayrıca, Tablo 1'de, yüksek lisans tezlerinin %20'sini teşkil eden hem finansal ve hem de finansal olmayan performans boyutlarına göre elde edilen bulgular;

- İşletme stratejisi, strateji ve iş altyapısı ile bilgi teknolojisi süreçlerinin bankanın örgütsel performansı (Öğrenme ve Büyüme, Eğitim ve Gelişim, İş Tatmini, Finansal Yetenek) üzerinde önemli bir etkiye sahip olurken, bilgi teknolojileri yapısının örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı,

- İşletmelerde kullanılan finansal performans ölçütleri olan varlıkların karlılığı (ROA), yatırımların karlılığı (ROI), özsermayenin karlılığı (ROE), aktiflerin büyüme oranı, özsermaye büyüme oranı ve vergi sonrası net kar büyüme oranı ile finansal olmayan göstergelerden örgütün son iki yıldaki hedeflerine ulaşma derecesi bakımından örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde bir etkisi olduğunu,

- Stratejik yönetim uygulamalarının sadece finansal performans üzerinde değil, STK'ların finansal olmayan performansı üzerinde de olumlu etkisi olduğunu,

- Afiliasyon sürecinin hastanelerin finansal boyutlarından sabit giderleri, değişken giderleri ve toplam gelirlerinde kısmi iyileşmeler sağladığı, sahip oldukları girdi kaynaklarını etkin kullanımı sonucunda finansal olmayan unsurlardan ayaktan hasta, yatan hasta ve yapılan ameliyat sayılarında olumlu artış olduğu,

- Ürün bazlı inovasyon ile finansal performans arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından hiçbirisinin anlamlı ve olumlu bir düzeyde etkiye sahip olmazken, işlevsel performans ile pazarlama inovasyonu arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizlik boyutlarının tümünün düzenleyici olarak bir role sahip olduğu,

- Kurumsallaşmanın saydamlık, sadelik, geliştirme, özerklik ile tutarlılık boyutlarının örgütsel performansın finansal ve finansal olmayan boyutuna istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu, esneklik ve profesyonelleşme boyutlarının ise örgütsel performansın finansal olmayan boyutuna; formelleşme boyutunun örgütsel performansın finansal boyutuna istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olduğu,

- Başarılı bir şekilde uygulanmış ve entegre edilmiş ERP ve tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının örgütlere karar verme, planlama ve yürütme süreçlerinde önemli avantajlar sağlamakta, firmaların performanslarını olumlu yönde etkisi olduğu,

- TKY'ye ilişkin kritik faktörlere önem veren KOBİ'ler, üretim ve hizmette kalitenin yakalanması ile finansal olmayan performans boyutlarından müşteri sadakati artacak ve diğer işletmelere göre rekabet avantajı elde edilebilirken, finansal performans boyutlarından satışları artırdığı,

- Dengeli Ölçüm Kartı tekniği ile, işletmelere sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal ölçümlerden başka, geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığını esas alan, müşteriler ve pay sahiplerinin beklentileri bağlamında işletme içi faaliyetlerin ve yöntemlerin geliştirilmesine olumlu katkı yaptığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 2'e göre 30 adet doktora tezlerinden 22 tanesi sadece finansal olmayan performans boyutları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelerken, 8 adet doktora tezi hem finansal ve hem de finansal olmayan performans boyutlarına göre ilişkiyi incelemiştir.

Tablo 2. Örgütsel Performansa İlişkin Doktora Tezlerinin Bulguları

Yazar İsmi ve Yılı	Tez Adı	Bilim Alanı	Bulgular
(Avcı,2005)	İşletmelerde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisi: Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme	İşletme Doktora	'Örgütsel öğrenme ile çalışma yaşam kalitesi ve yenilik gibi finansal olmayan performans arasında önemli ve pozitif bir korelasyon olduğu bulunmuştur.'
(Alameddine,2024)	Liderlik tarzlarının algılanan örgütsel performans ve örgütsel etkililik üzerindeki etkisi: Lübnan sanayi sektöründe inovasyon kültürünün aracılık rolü	İşletme Doktora	'Lübnan endüstriyel sektöründe inovasyon kültürünün; dönüştürücü ve dönüştürücü olmayan liderlik faktörlerinin, yüksek performansı ve işletme etkinliğini teşvik etmede önemli etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.'
(Ketanei,2024)	Stratejik planlama ve yönetsel etkinliğin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Libya imalat organizasyonları üzerine bir araştırma bir çalışma	İşletme Doktora	'Libyalı üreticiler için stratejik planlama ve yönetsel etkinliğin hedeflenen örgütsel performansa olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir.'
(Al-rubaye,2023)	İnsani yardım kuruluşlarında işgücü çeşitliliğinin örgütsel performans üzerindeki etkileri	İşletme Doktora	'İnsani yardım kuruluşlarında; dil, kültürel ve cinsiyet çeşitliliğinin, kuruluşlarının performansını artırmak için büyük öneme sahip olduğu gözlemlenmiştir.'
(Adam,2023)	İslami iş ahlakının örgütsel performans ve bağlılık üzerindeki etkisi, aracı değişken olarak İslami insan kaynakları yönetimi (İstanbul katılım bankalarında uygulamalı bir çalışma)	İşletme Doktora	'Analiz bulguları, islami iş ahlakının insan kaynakları yönetimi, örgütsel performans ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli ve olumlu etkiler meydana getirdiğini göstermektedir. '
(Mohamed,2022)	Stratejik yönetim sürecinin örgütsel performans verimliliği ve etkinliği üzerine etkisi, çevre kosullarının moderator rolü. (Erbil içme suyu için kamu sektöründe uygulamalı çalışma araştırma)	İşletme Doktora	'Araştırma sonucunda; stratejik yönetim süreci aşamaları (çevre analizi, strateji oluşturma boyutu, strateji izleme ve değerlendirme) ile performans kriteri olarak etkinlik ve etkililik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.'
(Kozcu,2020)	Örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel dayanıklılık, örgütsel performans ve pazar türbülansı: Durumsal Aracılık Modeli	İşletme Doktora	'Çalışma bulguları, örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel performans ve örgütsel dayanıklılık arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir.'

Yazar İsmi ve Yılı	Tez Adı	Bilim Alanı	Bulgular
(Tılı,2012)	Temel örgütsel etkenler, bilgi yönetimi süreçleri, bilgi yönetimi performansı ve örgütsel performans ilişkisinin incelenmesi	İşletme Doktora	'Elde edilen sonuçlara göre, destekleyici ve yenilikçi bir örgüt kültürünün, bilgi yönetimi süreçleri ve bilgi yönetimi performansı ile örgütsel performansı olumlu düzeyde etkilediği gözlemlenmiştir.'
(Bilgin,2024)	Rasyonellik ilkelerinin örgütsel performans ile kurumsal bağlılığa etkisinde liderliğin ve dijitalleşme rollerinin belediyeler bağlamında araştırılması	İşletme Doktora	'Rasyonelitenin örgütsel performans üzerine etkisinde dijitalleşme ve entelektüel liderliğin ikisinin de aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.'
(Özişli,2023)	Strateji uygulamalarının stratejik planlama ile örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine aracılık etkisi: Kamu hastanelerinde bir araştırma	Sağlık Yönetimi Doktora	'Kamu hastanelerinde stratejik planlama düzeyinin, stratejik uygulama düzeyi ve örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur.'
(Arslan,2023)	Turizmde bilişim teknolojileri kullanımı ile örgütsel performans arasındaki ilişkisi: Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı oteller örneği	Turizm Doktora	'Otelin demografik özelliklerine göre; kullanılan bilişim teknolojilerinin, algılanan otel konseptine, otelin dört veya beş yıldızlı olma sayısına, sezonluk çalışan sayısına, otelin toplam çalışan sayısına ve finansal performanslarından otelin sermaye yapısına göre bazı farklılıklar tespit edilmiştir.'
(Çınar,2023)	Liderlik tarzının örgütsel inovasyon ve örgütsel performans ilişkisi üzerindeki rolü	İşletme Doktora	'Analizlere göre, örgütsel inovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisinde dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzları arasındaki korelasyonun anlamlı ve pozitif düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.'
(Kekül,2023)	Kurumsallaşma düzeyiyle iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin analizi: Doğu Karadeniz bölgesindeki özel hastanelerde yapılan bir alan araştırması	İşletme Doktora	'Özel hastanelerde kurumsallaşma düzeyinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.'
(Etemadejazi,2023)	Örgütsel adalet ve pazarlama yeteneğinin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Bir uygulama	İşletme Doktora	'Analizlere göre, örgütsel adalet ve pazarlama yeteneklerinin örgütsel performans üzerinde olumlu ve anlamlı düzeyde etkilerinin olduğu bulunmuştur.'

Yazar İsmi ve Yılı	Tez Adı	Bilim Alanı	Bulgular
(Sevinç,2022)	Stratejik insan kaynakları yönetiminde ‘Kara kutu’ kavramı: İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisinin analizine yönelik bir araştırma	İşletme Doktora	‘Bulgular, motivasyonu artıran insan kaynakları uygulamalarının örgütün finansal performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur.’
(Güler,2022)	Sosyal girişimlerde kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans üzerine bir araştırma	İşletme Doktora	‘Araştırma sonucunda sosyal girişimlerde kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel performans arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.’
(Durgun,2022)	Üst yönetim takımlarının davranışsal bütünleşmesi, geçişken bellek sistemi ve stratejik uzlaşısının örgütsel performans üzerindeki etkilerinde stratejik karar kalitesinin rolünün orman ürünleri sektöründe araştırılması	Endüstri Mühendisliği Doktora	‘Çalışmada, üst yönetim takımlarının stratejik uzlaşısı, davranışsal bütünleşmesi ve geçişken bellek sistemi ile hem stratejik karar kalitesi hem de örgütsel performansı arasında pozitif ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.’
(Alakaş,2022)	Stratejik yönetim uygulanması sürecinde iletişim boyutunun örgütsel performans üzerinde aracılık rolü ve etkisi konusunda çalışan görüşleri: Özel hastanelerde bir araştırma	Sağlık Yönetimi Doktora	‘Çalışmada, özel hastanelerde stratejilerin uygulanmasının ve stratejik iletişim düzeyinin örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca, stratejilerin uygulanmasının finansal olmayan boyutlarından; katılım ve paylaşım, geri besleme ve iş birliğinin örgütsel performans üzerinde olumlu etkisinin olduğu gözlemlenmiştir.’
(Başkan,2020)	Otel işletmelerinde liderlik özellikleri, örgütsel ustalık ve örgütsel performans ilişkisi	Turizm Doktora	‘Çalışmada, otel işletmelerinde farklı liderlik özellikleriyle örgütsel ustalığın araştırıcı ve yararlanıcı stratejisi arasındaki ilişkide, finansal ve finansal olmayan performans arasındaki anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.’

Yazar İsmi ve Yılı	Tez Adı	Bilim Alanı	Bulgular
(Bayar,2019)	Stratejik planlama gerekliliklerinin algılanan örgütsel performans üzerine etkisinde etkin yönetim uygulamalarının rolünün incelenmesi	İşletme Doktora	'Çalışmada, özel sektör yöneticilerinin stratejik planlama gereklilikleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ve etkin yönetim uygulamalarının aracılık rol etkisinin ise önemli olduğu bulunmuştur.'
(Arslan,2016)	Yönetici desteğinin iş memnuniyeti, duygu düzenleme becerisi ve örgütsel performans algısı üzerine aracı etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma	İşletme Doktora	'Çalışmada, sağlık sektöründe çalışanların finansal olmayan performans boyutlarından örgütsel performans algısı, yönetici desteği, memnuniyet ve duygu düzenleme düzeyleri arasında olumlu ve pozitif güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.'
(Dulkadir,2015)	Bilişim teknolojisi kullanımının örgütsel performans üzerindeki etkileri: TR1 bölgesi hazır giyim işletmelerinde bir araştırma	İşletme Doktora	'Hazır giyim sektöründe bilişim teknolojilerinin, işletmede bilgisayar kullanım yılı, toplam bilgisayar sayısı, çalışanların internet kullanım saati, paket programlarının (ERP, CAD gibi) ne kadar süreli kullandığı, programları kaç kullanıcının kullandığı, bilgi işlem alanında kaç kişinin istihdam edildiği ile örgütsel performans arasında anlamlı ilişki olduğu gözlemlenmiştir.'
(Kalkavan,2014)	Farklı örgütsel kültürlerde yönetici koçluk davranışlarının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans algılarına etkisi	İşletme Doktora	'Sigorta sektöründe, yönetici koçluğu davranışının çalışanların rollerini daha iyi anlamaları (rol açıklığı), kariyer bağlılığı, iş tatmini, çalışanın işteki performansı ve örgütsel bağlılığı ile örgütsel performans algısı üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur.'
(Alparslan,2013)	İşletmelerin temel strateji seçimleri ve örgütsel performans: Planlanan ve oluşan stratejiler bağlamında bir vaka çalışması	İşletme Doktora	'İşletmelerin planlanan stratejilerini seçme ile oluşan stratejilerinin örgütsel performansı artırdığı sonucuna varılmıştır.'

Yazar İsmi ve Yılı	Tez Adı	Bilim Alanı	Bulgular
(Uluköy,2012)	Örgütsel faktörlerin kurumsal kaynak planlaması ve örgütsel performans üzerindeki etkisi: İMKB şirketleri üzerine araştırma	İşletme Doktora	'Çalışmada, kurumsal kaynak planlaması başarısını etkileyen stratejik yönetim seviyesindeki örgütsel faktörlerden üst yönetim desteği, CEO-bilişim teknolojisi mesafesi, iş süreçlerinin büyümesi ve stratejik niyetinin örgütsel performansı olumlu yönde geliştirdiği sonucuna varılmıştır.'
(Cingöz,2011)	Stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerindeki etkileri: Kayseri imalat sanayinde bir araştırma	İşletme Doktora	'Çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetiminin ve boyutlarının, örgütsel performansı ve iç girişimciliği (girişimsel performans) pozitif ve anlamlı bir düzeyde etkilediği tespit edilmiştir.'
(Yiğit,2010)	Çeşitlendirme stratejisi örgütsel performans ilişkisi: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda kayıtlı olan işletmeler üzerine bir araştırma	İşletme Doktora	'Bulgularda, Türkiye'deki işletmelerin performans ortalamaları esas alındığında çeşitlendirme stratejisi yapmış işletmelerin performansının en yüksek, yoğunlaşmış işletmelerin en düşük olduğu saptanmıştır.'
(Genç,2009)	Stratejik insan kaynakları yönetimi-örgütsel performans ilişkisi ve Türkiye'nin büyük işletmelerinde yapılan bir uygulama	İşletme Doktora	'Çalışmada, Türkiye'nin büyük işletmelerinde stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının örgütsel performansla anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.'
(Akın,2009)	İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerine etkisinin incelenmesi: ISO 500 büyük işletmede yapılan bir araştırma	İşletme Doktora	'Çalışmada, işletmelerde insan kaynakları uygulamalarından; eğitim ve gelişme, ödüllendirme, firma-çalışan ilişkileri, işgücü planlaması, iletişim ve çalışanların bağlılık düzeyi ile örgütsel performans arasında anlamlı ilişkiyi bulunmuştur.'
(Özdemir,2006)	Örgütsel öğrenme, çevre ve örgütsel performans ilişkisi: Otel yöneticilerinin algılamaları üzerine bir araştırma	Turizm Doktora	'Çalışmada, örgütsel öğrenme ve çevresel durum algılamasının örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.'

Tablo 2'e göre, doktora tezlerinin büyük çoğunluğu (%73'ü) örgütsel performansın finansal olmayan boyutlarına yönelik araştırmaları incelemiştir. Söz konusu finansal olmayan performans boyutlarına göre elde edilen bulgular;

Örgütsel öğrenme, örgütsel dayanıklılık, çalışma yaşam kalitesi, yenilik, inovasyon kültürü, dönüşümcü ve dönüşümcü olmayan liderlik faktörleri, stratejik planlama, yönetsel etkinlik, demografik faktörler, çevre analizi, strateji oluşturma, izleme ve değerlendirme aşamaları, destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürü, dijitalleşme, entelektüel liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, stratejik uzlaşma, davranışsal bütünleşme, geçişken bellek sistemi, stratejik karar kalitesi, kurumsal kaynak planlaması uygulamaları, bilişim teknolojileri, yönetici koçluğu, kariyer bağlılığı, çalışanın iş performansı, girişimcilik, ödüllendirme, iletişim ve çevresel durum algılamaları ile örgütsel performans arasında önemli olarak olumlu düzeyde iyileşme sağladığı sonucuna varılmıştır.

Ayrıca, Tablo 2'de, doktora tezlerinin %27'sini teşkil eden hem finansal ve hem de finansal olmayan performans boyutlarına göre elde edilen bulgular;

- İslami iş ahlakının insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık ile katılım bankalarının örgütsel performansı üzerinde önemli ve olumlu etkilere yol açtığı,

- Otellerin demografik özelliklerine göre; kullanılan bilişim teknolojilerinin, algılanan otel konseptine, otelin dört veya beş yıldızlı olma sayısına, sezonluk çalışan sayısına, otelin toplam çalışan sayısına ve finansal performanslarından otelin sermaye yapısına göre farklılıklar olduğu,

- Motivasyonu artıran insan kaynakları uygulamalarının örgütün finansal performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu,

- Özel hastanelerde stratejilerin uygulanmasının ve stratejik iletişim düzeyinin örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi olduğu ve stratejilerin uygulanmasının finansal olmayan boyutlarından; katılım ve paylaşım, geri besleme ve iş birliğinin örgütsel performans üzerinde olumlu etkisinin olduğu,

- Otel işletmelerinde farklı liderlik özellikleriyle örgütsel ustalığın araştırmacı ve yararlanıcı stratejisi arasındaki ilişkide, finansal ve finansal olmayan performans arasındaki anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu,

- Sağlık işletmelerinde çalışanların finansal olmayan performans boyutlarından örgütsel performans algısı, yönetici desteği, memnuniyet ile duygu düzenleme düzeyleri arasında doğrudan veya dolaylı pozitif güçlü bir ilişki olduğu,

- Türkiye'deki işletmelerin performans ortalamaları esas alındığında çeşitlendirme stratejisi yapmış işletmelerin performansının en yüksek, yoğunlaşmış işletmelerin en düşük olduğu,

· Türkiye'nin büyük işletmelerinde stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının örgütsel performansla anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

3.SONUÇ

Çalışmada, örgütsel performansın boyutlarından hem finansal ve hem de finansal olmayan göstergelerin kuruluşların performansını artırdığı gözlemlenmiştir. Bu çalışma sonuçları örgütsel dayanıklılık, çalışma yaşam kalitesi, yenilik, inovasyon kültürü, dönüşümcü ve dönüşümcü olmayan liderlik faktörleri, stratejik planlama, yönetsel etkinlik, demografik faktörler, çevre analizi, strateji oluşturma, izleme ve değerlendirme aşamaları, destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürü, dijitalleşme, entelektüel liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, stratejik uzlaş, davranışsal bütünleşme, geçişken bellek sistemi, stratejik karar kalitesi, kurumsal kaynak planlaması uygulamaları, bilişim teknolojileri, yönetici koçluğu, kariyer bağlılığı, çalışanın iş performansı, girişimcilik, ödüllendirme, iletişim ve çevresel durum algulamaları faktörlerinin örgütsel performansta etkili olduğu kadar, işletmenin karlılığı, yatırımları, satışları ve toplam gelirleri de örgütsel performansı belirleyicileri arasında olduğudur. Ayrıca, eğer örgütsel yöneticiler veya müdürler performansı iyileştirmek istiyorlarsa, insan kaynakları yönetimi, süreç yönetimi ve bilgi ve analize daha fazla odaklanmaları gerektiğidir; bu, yüzeysel olarak ele alınmamalıdır, yani diğer daha az önemli faktörler göz ardı edilmemelidir. Bu bulgular Sabella vd. (2014)'un sonuçlarıyla uyumludur.

Lakhal (2009) sonuçları, daha yüksek rekabet avantajı seviyelerinin gelişmiş kurumsal performansa yol açabileceğini göstermektedir. Sonuçlar ayrıca, kurumsal performansın kaliteye göre rekabet avantajından daha fazla etkilendiğini göstermektedir. Bu, kalitenin ilk etapta organizasyona rekabet avantajı sağladığını ve rekabet avantajının da buna karşılık gelişmiş kurumsal performansa yol açacağını göstermektedir. Bu çalışma ayrıca, rekabet avantajının kalite ve kurumsal performans arasındaki ilişkinin açıklanmasında oynadığı aracılık rolünü desteklemek için ampirik kanıtlar sunmaktadır.

Lakhal (2019)'un çalışması, kalitenin kurumsal performansı ve rekabet avantajını artırmadaki etkinliğini göstermektedir. Sonuçlar, yöneticileri bir kalite yaklaşımı uygulamaya motive etmektedir. Bu araştırmanın bulguları, bu nedenle, kalite iyileştirmenin organizasyon için önemine işaret etmektedir (Lakhal, 2009, s.642-643).

Organizasyon performansının boyutları hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomilerde, küçük ve orta ölçekli işletmelerde ve büyük organizasyonlarda, organizasyonların hedeflerine veya amaçlarına ulaşmalarında önemli bir gösterge haline gelmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, yapılan tezin başlığına göre finansal olmayan

performans göstergeleri çeşitlilik arz ederken, finansal göstergeler ise firmanın finansal raporlarından elde edilen oranlar yardımıyla performans belirleyici olmuştur. Söz konusu bulgular, işletmelerin ve kuruluşların kurumsal yönetimlerini, işletme yatırım karar alma süreçlerini yönlendirerek örgütsel performanslarının iyileştirebileceklerine yönelik olarak bir fikir sağlaması bağlamında önemlidirler.

Analiz sonuçlarına göre, doktora tezlerinin %73'ü örgütsel performansın finansal olmayan boyutlarına yönelik araştırmaya konu olurken, kalan %27'lik kısmı ise hem finansal ve hem de finansal olmayan örgütsel performans boyutlarına odaklanmıştır. Ayrıca, yüksek lisans tezlerinin %80'i örgütsel performansın finansal olmayan boyutlarına yönelik araştırmaya konu olurken, kalan %20'lik kısmı ise hem finansal ve hem de finansal olmayan örgütsel performans boyutlarına odaklanmıştır. Bu bağlamda, mevcut ve gelecek literatür, örgütsel performans ve performans göstergelerinin daha fazla finansal olan boyutlarına yönelmesi konusunda açık alanlar olduğunu ima etmektedir.

Bu çalışma, örgütsel performans kapasitesini artırmak için gerekli olan çok yönlü stratejilere ilişkin değerli içgörüler sunmaktadır. Sonraki araştırmalar, bu kritik unsurların çeşitli örgütsel ortamlardaki etkileşimini araştırmaya devam ederek, kalıcı başarı ve sürdürülebilirlik elde etmeye çalışan örgütler için pragmatik ve esnek tavsiyeler sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Abdulrazzaq,S., *The relationship between leadership styles and organizational performance companies in manufacturing industry in Turkey / Türkiye'de imalat sanayinde liderlik tarzı ve örgütsel performans şirketleri arasındaki ilişki*,Yüksek Lisans Tezi Bahçeşehir Üniversitesi ,2020
- Adam,A.,*The impact of Islamic work ethics on organisational performance and commitment, with Islamic human resource management as a mediator variable (Applied study in participation banks in Istanbul) / İslami iş ahlakının örgütsel performans ve bağlılık üzerindeki etkisi, aracı değişken olarak İslami insan kaynakları yönetimi (İstanbul katılım bankalarında uygulamalı bir çalışma)*, Doktora Tezi,Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi,2023
- Ağbulut,Ü., *Örgütsel performans yönetimi ile ilgili Türkiye'de yapılmış çalışmaların incelenmesi / Organization performance management examination of the studies made in Turkey*,Yüksek Lisans Tezi,Uşak Üniversitesi,2019
- Akar,A., *İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve örgütsel iklim üzerindeki etkisi: Konya sanayisinde bir araştırma / The effect of human resources management on organizational performance and organizational climate: A research in Konya industry*,Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi,2022
- Akın,Ö.,*İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerine etkisinin incelenmesi: ISO 500 büyük işletmede yapılan bir araştırma / Examination of human resource management on organizational performance: A study on ISO 500 companies*, Doktora Tezi,Ankara Üniversitesi,2009
- Akıncı, O., *Dikey bütünleşme uygulamalarının örgütsel performans üzerine etkileri ve tekstil sektörü üzerine bir araştırma / The effects of vertical integration practices on organizational performance: A study on textile sector*, Yüksek Lisans Tezi,-Marmara Üniversitesi,2011
- Akıncı,Ö.,*Analysis of collaboration among 3PL service providers in terms of relationship marketing orientation and organizational performance: Case of Turkish market / 3. parti lojistik servis sağlayıcıları arasındaki işbirliklerinin ilişkisel pazarlama ve örgütsel performans açısından incelemesi: Türkiye pazarı örneği*,Yüksek Lisans Tezi,İzmir Ekonomi Üniversitesi,2013
- Aktaş,K.,*İtibar yönetimi, iş memnuniyeti ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin analizi: Sağlık sektöründe bir uygulama / Analysis of relationship among reputation management, job satisfaction and organizational performance: An application in the health sector*,Yüksek Lisans Tezi,Gediz Üniversitesi,2014
- Al-Doori, Z.A.M.,*The impact of strategic alignment on organizational performance (An applied study of a sample of employees of the Union Bank of Iraq) / Stratejik uyumun örgütsel performans üzerindeki etkisi* Yüksek Lisans Tezi,İstanbul Okan Üniversitesi,2021
- Al-Dulimy, A.M.K., *The Impact of total quality management practices on organizational performance in iraqi private higher educational organizations: A case study on*

iraqi organizations / Irak özel yüksek öğretim organizasyonlarında toplam kalite yönetim uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri: Irak organizasyonlarına ilişkin bir vaka çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi,2018

Al-Rubaye, E.U. M., *The effects of workforce diversity on the organizational performance of humanitarian organizations / İnsani yardım kuruluşlarında işgücü çeşitliliğinin örgütsel performans üzerindeki etkileri* ,Doktora Tezi,Hacettepe Üniversitesi,2023

Alakaş,E.Ö.,*Stratejik yönetim uygulanması sürecinde iletişim boyutunun örgütsel performans üzerinde aracılık rolü ve etkisi konusunda çalışan görüşleri: Özel hastanelerde bir araştırma / Employee opinions on mediating role and effect of communication dimension on organizational performance during the process of strategic management implementation: A research at private hospitals* ,Doktora Tezi,Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi,2022

Alameddine,A., *Effect of leadership styles on perceived organizational performance and organizational effectiveness: The mediation role of innovation culture in the Lebanese industrial sector / Liderlik tarzlarının algılanan örgütsel performans ve örgütsel etkililik üzerindeki etkisi: Lübnan sanayi sektöründe inovasyon kültürünün aracılık rolü*,Doktora Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi,2024

Aldakdok,M.T.S., *The Impact Of Employee Engagement On Organizational Performance In Non-Profit Organizations In Iraq / Irak'ta Kar Amaçlı Kuruluşlarda Çalışan Bağlılığının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi ,Altınbaş Üniversitesi,2024

Allen, R.S., Dawson, G., Wheatley, K. and White, C.S. (2008), Perceived diversity and organizational performance, *Employee Relations*, Vol.30 No.1, pp.20-33.

Aloqaily, R.A.R., *The effect of ERP systems implementation on organizational performance at small and medium companies in Amman-Jordan / Amman-Ürdündeki küçük ve orta ölçekli şirketlerde ERP sistemi uygulamasının örgütsel performans üzerindeki etkisi*, Yüksek Lisans Tezi,İstanbul Aydın Üniversitesi ,2021

Alparslan,A.M.,*İşletmelerin temel strateji seçimleri ve örgütsel performans: Planlanan ve oluşan stratejiler bağlamında bir vaka çalışması / Grand strategy choices of business and organizational performance: A case study in the context of planned and emergent strategies*,Doktora Tezi,Süleyman Demirel Üniversitesi,2013

Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005), Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, ss.175-189.

Antony, J.P. and Bhattacharyya, S. (2010), Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs-Part 2: an empirical study on SMEs in India, *Measuring Business Excellence*, Vol.14 No.3, pp.42-52.

Arslan,H., *Turizmde bilişim teknolojileri kullanımı ile örgütsel performans arasındaki ilişkisi: Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı oteller örneği / Relationship between using information technologies and organizational performance in the tourism: the case of four and fi ve star hotels in Turkey*, Doktora Tezi,Sakarya Uygulamalı

Bilimler Üniversitesi,2023

- Arslan,V.,*Yönetici desteğinin iş memnuniyeti, duygu düzenleme becerisi ve örgütsel performans algısı üzerine aracı etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma*, Doktora Tezi ,Dicle Üniversitesi,2016
- Asante,M., *Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda pazar yöneliminin örgütsel performans üzerine etkisi: Türkiye'deki vakıflar üzerinde bir araştırma / Effects of market orientation on organizational performance in nonprofit organizations: A research on nonprofit foundations in Turkey*, Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi,2019
- Avcı,U., *İşletmelerde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisi: Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme / The Relation between organizational learning and organizational performance: An investigation about the relation between organizational learning and organizational performance in the hospitality industry*,Doktora Tezi,Süleyman Demirel Üniversitesi,2005
- Bahar,N., *Moderating effects of workforce diversity on the relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance / Çalışma çeşitliliğinin girişimcilik yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkilere etkisinin iyileştirilmesi*,Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi,2017
- Bakan,A.,*Stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans arasındaki ilişki: Kamu kurumları örneği / The relationship between strategic management sensitivity and organizational performance: example of public institutions*,Yüksek Lisans Tezi,Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi,2023
- Başkan,K.,*Otel işletmelerinde liderlik özellikleri, örgütsel ustalık ve örgütsel performans ilişkisi / The relationship between leadership characteristics, organizational ambidexterity and organizational performance in hotel enterprises*, Doktora Tezi,-Balıkesir Üniversitesi,2020
- Bayar,K.,*Stratejik planlama gerekliliklerinin algılanan örgütsel performans üzerine etkisinde etkin yönetim uygulamalarının rolünün incelenmesi / The examination of the role of implementations of effective management in effect of strategic planning requirements on perceived organizational performance*, Doktora Tezi,İstanbul Arel Üniversitesi,2019
- Bengül, S.S. (2015), *Hizmet İşletmelerinde Müşteri Şikâyet Yönetimi Kalitesi Belirleyicileri ve İşletme Performansı*, Kütahya: Dumluşınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Doktora Tezi.
- Bilgin,C., *Rasyonellik ilkelerinin örgütsel performans ile kurumsal bağlılığa etkisinde liderliğin ve dijitalleşme rollerinin belediyeler bağlamında araştırılması / Investigation of leadership and digital roles on the effect of rationation principles on organizational performance and corporate commitment in the context of municipalities*,Doktora Tezi,İstanbul Arel Üniversitesi,2024
- Bolton, J., Butler, F.C. and Martin, J. (2023), "Firm performance" measurement in strategic management: some notes on our performance, *Journal of Management*

History, doi.10.1108/JMH-09-2023-0094.

- Cingöz,A.,*Stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerindeki etkileri: Kayseri imalat sanayinde bir araştırma / Strategic human resource management and the effects of strategic human resource management on organizational performance and intrapreneurship: A survey of manufacturing industry in kayseri araştırma*, Doktora Tezi,Erciyes Üniversitesi,2011
- Çınar,E.,*liderlik tarzının örgütsel inovasyon ve örgütsel performans ilişkisi üzerindeki rolü / the role of leadership style on the relationship between organizational innovation and organizational performance*, Doktora Tezi,Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi,2023
- Çinibulak,M.,*Finansal ve örgütsel performans perspektifi ile afiliasyon süreci yaşayan kamu hastanelerinin değerlendirilmesi / Evaluation of public hospitals undergoing affiliation process with financial and organizational performance perspective*,Yüksek Lisans Tezi,Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi,2020
- Dulkadir,B.,*Bilişim teknolojisi kullanımının örgütsel performans üzerindeki etkileri: TR1 bölgesi hazır giyim işletmelerinde bir araştırma / Of information technology use organizational performance effects:A research area TR1 iin the garment business*, Doktora Tezi,İnönü Üniversitesi,2015
- Dur,S., *Bilgi yönetimi altyapısı ve bilgi yönetimi sürecinin örgütsel performans üzerindeki etkisi / Infrastructure capabilities of knowledge and effects of processes of knowledge over management organizational performans*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi,2008
- Durgun,M., *Üst yönetim takımlarının davranışsal bütünleşmesi, geçişken bellek sistemi ve stratejik uzlaşımın örgütsel performans üzerindeki etkilerinde stratejik karar kalitesinin rolünün orman ürünleri sektöründe araştırılması / Investigation of the role of strategic decision quality in effects of top management team behavioral integration, transactive memory system, and strategic consensus on organizational performance in the forest products sector*, Doktora Tezi,Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,2022
- Durzadah,M.T., *The impact of business ethics on organizational performance: A case study of New Kabul Bank, Afghanistan / İş etiğinin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Yeni Kabil Bankası, Afganistan vaka çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi,2023
- Ekici,F.,*Seyahat işletmelerinde örgüt kültürü, örgütsel yaratıcılık ve örgütsel performans ilişkisi / Relationship between organizational culture, organizational creativity and organizational performance in travel businesses*,Selçuk Üniversitesi,2021
- Ersezer, F., *ERP ve tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının rekabet avantajı ve örgütsel performans üzerine etkileri / The effects on the competitive advantage and organizational performance of ERP and supply chain management applications*,Yüksek Lisans Tezi,Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü,2012
- Ersoy,F., *İçsel pazarlama ve pazarlama yeteneklerinin örgütsel performans üzerindeki*

- etkisinin incelenmesi / An examination of the impact of internal marketing and marketing capabilities on organizational performance*, Yüksek Lisans Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, 2023
- Etemadejazi, S.M., *Örgütsel adalet ve pazarlama yeteneğinin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Bir uygulama / The effect of organizational justice and marketing capabilities on organizational performance: Iran shahr bank case* Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, 2023
- Felicio, J.A., Couto, E. and Caiado, J. (2014), Human capital, social capital and organizational performance, *Management Decision*, Vol.52 No.2, pp.350-364.
- Genç, K.Y., *Stratejik insan kaynakları yönetimi- örgütsel performans ilişkisi ve Türkiye'nin büyük işletmelerinde yapılan bir uygulama / Strategic human resources management - organizational performance relationship and an application on Turkey's big firms*, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2009
- Gindhe, J. F., *The impact of employees' satisfaction on organizational performance: A case study in Mogadishu, Somalia / Çalışanların memnuniyetinin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Mogadişu, Somali'de bir vaka çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, 2021
- Güler, B., *Sosyal girişimlerde kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans üzerine bir araştırma / A research on level of institutionalization and organizational performance in social initiatives*, Doktora Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, 2022
- Ibrahim, M.H., *The impact of elements of intellectual capital on organizational performance: Case study of university of Kirkuk in Iraq / Entelektüel sermaye unsurlarının örgütsel performans üzerindeki etkisi: Irak Kerkük Üniversitesi örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, 2023
- Ismael, R.A., *The role of human resource management strategies on organizational performance / İnsan kaynak yönetim stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Bingöl Üniversitesi, 2017
- Kalkavan, S., *Farklı örgütsel kültürlerde yönetici koçluk davranışlarının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans algularına etkisi / The effect of managerial coaching behavior on job satisfaction, organizational commitment and organizational performance of employee in different organizational cultures*, Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, 2014
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The balanced scorecard -measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol.70 No.1, pp.71-80.
- Karagonlar, G., *The influence of Turkish work mentality on organizational performance / Türk iş görme anlayışının örgütsel performans üzerindeki etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2004
- Karagöz, H., *Stratejik planlamanın örgütsel performans üzerine etkisi: Bir uygulama / The effects of strategical planning on organizational performance*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, 2016
- Kekül, O., *Kurumsallaşma düzeyiyle iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans*

arasındaki ilişkinin analizi: Doğu Karadeniz bölgesindeki özel hastanelerde yapılan bir alan araştırması / Analysis of the relationship between institutionalization level and job satisfaction, organizational commitment and organizational performance: A field study in private hospitals in the Eastern Black Sea region,Doktora Tezi,Giresun Üniversitesi,2023

Ketanei, I.M.Y., *The effect of strategic planning and managerial effectiveness on organizational performance: A research on Libyan manufacturing organizations / Stratejik planlama ve yönetsel etkinliğin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Libya imalat organizasyonları üzerine bir araştırma bir çalışma* ,Doktora Tezi,-Karabük Üniversitesi,2024

Koçyiğit,M.,*Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) toplam kalite yönetimi (TKY) kritik faktörlerinin örgütsel performans üzerine etkileri: İzmir ilindeki gıda işletmelerinde bir uygulama / The effects of the critical factors of total quality management (TQM) in small and medium enterprises (SMES) on organizational performance: An application on food enterprises in İzmir province* ,Yüksek Lisans Tezi,Dumlupınar Üniversitesi,2010

Korucuk, S., *Kalite güvence sistemi uygulamaları iş süreçleri ve örgütsel performans ilişkisi: Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası örneği / Relationship quality assurance system practises on business processes and organizational performance: The case of Erzurum Chamber of Commerce and Industry* ,Yüksek Lisans Tezi,Gümüşhane Üniversitesi,2013

Külcü,M.F., *Marka yönetim yetenekleri ve örgütsel performans ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir alan araştırması / Brand management capabilities and organizational performance relationship: A field automotive survey in the automotive sector*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,2017

Lakhal, L. (2009), Impact of quality on competitive advantage and organizational performance, *Journal of the Operational Research Society*, Vol.60, pp.637-645.

McGivern, M.H. and Tvorik, S.J. (1997), “Determinants of organizational performance”, *Management Decision*, Vol. 35 No. 6, pp. 417-435. <https://doi.org/10.1108/00251749710173797>

Mohammed,H.S. The impact of the strategic management process on the efficiency and effectiveness of performance, environmental scanning as a mediator variable (apply study in public drinking water organizations in Erbil) / Stratejik yönetim sürecinin örgütsel performans verimliliği ve etkinliği üzerine etkisi, çevre koşullarının moderator rolü. (Erbil içme suyu için kamu sektöründe uygulamalı çalışma araştırma),Doktora Tezi,Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi,2022

Moullin, M. (2007), Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol.20 No.3, pp.181-183.

Njie,O.,*Stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki: Türk Eğitim Vakfı çalışanları üzerinde bir araştırma* ,Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi,2021

- Nsubuga,J., *A research on operational funds and organizational performance correlation in nonprofitable organizations / Kar amacı gütmeyen örgütlerde operasyon fonları ve örgütsel performans ilişkisi üzerine bir araştırma*,Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi,2018
- Obeso, M., Hernandez-Linares, R., Lopez-Fernandez, M.C. and Serrano-Bedia, A.M. (2020), Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning, *Journal of Knowledge Management*, doi.10.1108/JKM-10-2019-0553.
- Olayemi, A.T., *The impact of corporate social responsibility on organizational performance: A case study of the banking sector in Nigeria / Kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel performans üzerindeki etkisi: Nijerya'da bankacılık sektörü üzerine bir vaka çalışması*, Yüksek Lisans Tezi , İstanbul Aydın Üniversitesi,2022
- Özdemir,B.,*Örgütsel öğrenme, çevre ve örgütsel performans ilişkisi: Otel yöneticilerinin algılamaları üzerine bir araştırma / The Association of organizational learning with environment, and organizational performance: Research on perceptions of hotel managers*. Doktora Tezi,Akdeniz Üniversitesi,2006
- Özer, F. and Tinaztepe, C. (2014), Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.150, pp.778-784.
- Özgül,M., *Örgütsel performans ölçümünde stratejik yönetimin bir aracı olarak dengeli ölçüm kartı tekniği ve bir uygulama örneği / Balanced scorecard as a tool for strategic management in organizational performance measurement and a case study*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi,2005
- Özişli,Ö., *Strateji uygulamalarının stratejik planlama ile örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine aracılık etkisi: Kamu hastanelerinde bir araştırma / Mediating effect of strategy implementation on the relationship between strategic planning and organizational performance: A research in public hospitals*, Doktora Tezi,Bursa Uludağ Üniversitesi,2023
- Özkaraca,S., *Öğrenen örgütün örgütsel performans üzerine etkisi: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde bir uygulama / The effect on learning organizational performance: An application in Kütahya Dumlupınar University*,Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi,2018
- Rehman, S., Mohamed, R. and Ayoup, H. (2019), The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants, *Journal of Global Entrepreneurship Research*, Vol.9 No.30, doi.org/10.1186/s40497-019-0155-5.
- Rzayev,B.,*İşletmelerde liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerindeki etkisi: Azerbaycan telekomünikasyon sektöründe bir araştırma / The effect of leadership style on organisational performance perception: A research in Azerbaijan telecommunication*,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul Üniversitesi,2020
- Sabella, A., Kashou, R. and Omran, O. (2014), Quality management practices and their relationship to organizational performance, *International Journal of Operations*

© *Production Management*, Vol. 34 No.12, pp.1487-1505.

- Saputra, N., Putera, R.E., Zetra, A., Azwar, Valentina, T.R. and Mulia, A.F. (2024), Capacity building for organizational performance: a systematic review, conceptual framework, and future research directions, *Cogent Business & Management*, 11:1, 2434966, doi.10.1080/23311975.2024.2434966.
- Sarges,R.G., *The impact of intellectual capital components on organizational performance: A case study of Islamic banks in Iraq / Entelektüel sermaye bileşenlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Irak'taki İslami bankalara ilişkin bir vaka çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi,2022
- Sayılgan,T., *Üretim verimliliğinde örgüt kültürünün önemi ve örgütsel performans ile ilişkisi / Relation to organization culture performance and organizational performance in production efficiency*, Yüksek Lisans Tezi İstanbul Gelişim Üniversitesi
- Seleoğlu,D.,*Psikolojik sözleşme ve örgütsel performans ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının farklılaştırıcı rolü: Eğitim ile ilgili sivil toplum kuruluşları üzerine araştırma / The differentiating role of organizational citizenship behavior in the relationship of psychological contract and organizational performance: Research on civil society organizations related to education*,Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi,2020
- Sevinç,L.,*Stratejik insan kaynakları yönetiminde “Kara kutu” kavramı: İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisinin analizine yönelik bir araştırma / The concept of black box in strategic human resources management: A research on analyzing the impact of human resources management on organizational performance*,Doktora Tezi,İstanbul Üniversitesi,2022
- Shaghasy, M.M., *The impact of organizational learning culture on organizational performance in Afghanistan / Afganistan'da örgütsel öğrenme kültürü'nün örgütsel performans üzerindeki etkisi* ,Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi,2021
- Shahin, A., Naftchali, J.S. and Pool, J.K. (2014), Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behaviour and organizational performance based on balanced score card, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.63 No.3, pp.290-307.
- Taşcıoğlu,C., *Eğitim sektöründe kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri: Teori ve bir araştırma / The effects of career management applications on organisational performance: Theory and a research* Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi,2006
- Taştan, K., Taştan, N.S. ve Geylan, A. (2023), İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri ve Türkiye Kaynaklı Araştırmaların Betimsel İçerik Analizi, *Yönetim ve Örgüt Tarihi Dergisi*, Vol.2, pp.1-28.
- Tefek,A., *KOBİ'lerde kurumsallaşma ve örgütsel performans ilişkisi: Konya sanayi işletmeleri araştırması / Institutionalization and organizational performance relationship in small and medium enterprises(SME): A research in industrial enterprises in Konya*,Yüksek Lisans Tezi,Selçuk Üniversitesi,2016
- Tili,B.Ç. *The analysis of the relationship between the key organizational drivers, know-*

- ledge management performance and organizational performance as mediated by knowledge management processes / Temel örgütsel etkenler, bilgi yönetimi süreçleri, bilgi yönetimi performansı ve örgütsel performans ilişkisinin incelenmesi* Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi, 2012
- Topal, A., *İnovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü / The influence of innovation on organization performance: The moderating role of perceived environmental uncertainty*, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, 2018
- Turan Hot, C., *İşletmelerde eğitim ve geliştirme ile bireysel ve örgütsel performans ilişkisi / İşletmelerde eğitim ve geliştirme ile bireysel ve örgütsel performans ilişkisi*, -Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi, 2017
- Uluköy, M., *Örgütsel faktörlerin kurumsal kaynak planlaması ve örgütsel performans üzerindeki etkisi: İMKB şirketleri üzerine araştırma / The effect of organisational factors on enterprise resource planning and organizational performance: A survey on Istanbul Stock Exchange companies*, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 2012
- Üsküplüoğlu, M.K., *Sivil toplum örgütlerinde kurumsallaşma düzeyinin ve kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri / The effects of institutionalization level and corporate governance practices on organizational performance of civil society organizations*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2020
- Yavuz, Ç., *İşletmelerde inovasyon (yenilikçilik) stratejileri ve örgütsel performans ilişkisinin Çanakkale Seramik A. Ş. işletmesi örneğinde boylam analizi yöntemiyle incelenmesine dönük bir araştırma / A study investigating the relation between innovation strategies and organizational performance in companies by the longitudinal analysis method in the case of Çanakkale Seramik Inc.*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 2010
- Yavuz, E., *Bilgi teknolojilerinin kurumlarda örgütsel performans üzerindeki etkileri ve Konya meslek odaları araştırması / The effects of information technologies on organizational performance in institutions and the research on chambers of profession of Konya*, Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi, 2016
- Yılmaz, İ., *Stratejik yönetim sürecinin yayılım ve iletişim ekseninde örgütsel performans üzerindeki etkileri ve türk otomotiv sektöründe bir uygulama / The effects of the strategic management process on the axis of deployment and communication on organizational performance and an application in turkish automotive industry*, -Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, 2010
- Yiğit, İ., *Çeşitlendirme stratejisi örgütsel performans ilişkisi: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda kayıtlı olan işletmeler üzerine bir araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, 2010
- Yılmaz Kozcu, G., *Organizational learning capability, organizational resilience, organizational performance, and market turbulence: A Moderated Mediation Model / Örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel dayanıklılık, örgütsel performans ve pazar türbülansı: Durumsal Aracılık Modeli*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2020

Yurdakul, S., *Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans ilişkisi / The relationship between the level of institutionalization and organizational performance in family businesses*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2022